SOYEZ PLUS MALIN QUE LES CONS QUI VOUS POURRISSENT LA VIE



A. MUCCHIELLI

SOYEZ PLUS MALIN QUE LES CONS QUI VOUS POURRISSENT LA VIE

TECHNIQUES DE *MANIPULATION EN ENTREPRISE* POUR FAIRE PASSER VOS PROJETS ET VOS IDÉES



Alex Mucchielli, après une carrière universitaire nourrie par ses interventions en entreprises et la direction d'un Centre de Recherche renommé, a fondé sa propre entreprise de formation à distance en GRH et en communication. Il a publié 27 ouvrages théoriques et 24 ouvrages de vulgarisation en sciences humaines et sociales, traduits en dix langues.

Du même auteur et chez le même éditeur :

- *C'est moi le chef !*
- *Mon chef est un con !*
- *Je suis le nouveau chef...*

L'auteur peut être joint à :
alex.mucchielli@maxima.fr

Infos/nouveautés/catalogue : **www.maxima.fr**



192, bd Saint-Germain, 75007 Paris
Tél. : + 33 1 44 39 74 00 – Fax : + 33 1 45 48 46 88

ISBN : 978284001 631 1

Table des matières

Introduction

Les conseils donnés dans ce livre pour devenir plus malin que tous ceux (collègues, chefs…) qui vous pourrissent la vie au travail sont novateurs.

La plupart des livres et des manuels traitant de ce sujet s'attachent trop, en effet, à donner des conseils sur les manières concrètes de communiquer : regarder dans les yeux, maîtriser son trac, trouver le bon ton, contrôler son attitude, trouver la corde sensible, relancer par des questions, hiérarchiser les arguments, détourner les attaques… Ils se situent au niveau de la gestion de la conversation et de la relation immédiate avec les interlocuteurs et en oublient le reste. Ce n'est pas ce niveau-là qui est, à mon sens, important. Il faut certes savoir communiquer mais maîtriser son expression pour gérer une conversation ne résout pas le problème. On sait tous plus ou moins le faire et on le fait chacun à sa manière, certes imparfaite, mais connue et comprise de nos chefs, collaborateurs et collègues. C'est l'invention des « arguments » que l'on va présenter, et qui vont permettre aux interlocuteurs de conclure que les idées et le projet présentés les intéressent, qui constitue véritablement le cœur du sujet.

Arguments qui résultent d'une conception totalement contemporaine de l'action et de la décision. Si je vous dis « cognition distribuée » et « action située », cela ne vous dira rien. C'est normal, ces notions sont peu citées car elles se

situent à l'avant-garde des théories comportementalistes qui ne considèrent pas les « arguments » au sens classique du terme. Les arguments sont donc considérés comme des « éléments positifs », liés aux idées ou au projet, constitutifs d'une situation future que je construis avec un interlocuteur. Cette « situation future », c'est celle qui adviendra lorsque mes idées ou mon projet seront mis en œuvre. Pourquoi est-ce que je « construis » une telle situation ? D'abord, parce que cette « construction » peut être faite par et à travers mes activités et mes communications. Ensuite, parce qu'il est prouvé que mes interlocuteurs vont raisonner, et donc décider, en s'appuyant sur les éléments de cette situation construite.

Voilà donc la brève synthèse des idées essentielles que vous allez trouver dans cet ouvrage. Ces idées s'appuient sur des exemples concrets (qui sont dans les chapitres 2 et 4). Elles mèneront aux chapitres 3, qui rassemble les règles essentielles à mettre en œuvre, et 5, qui donne toutes les clefs pour réussir la méthode de « la négociation situationnelle ».

Ces chapitres peuvent aussi très bien se lire séparément. Par exemple, vous pouvez commencer par le chapitre 3 si vous souhaitez avoir d'emblée une vision globale.

I

Avez-vous des prédispositions à manipuler votre entourage ?

Le milieu interne de l'entreprise est un milieu où la négociation est nécessaire et permanente. On a besoin de convaincre son équipe et ses collaborateurs ou ses chefs ; on a besoin de se lancer dans telle ou telle activité et de la faire accepter ; on a besoin de faire passer un projet commun avec ses collègues ; on a besoin que son chef prenne en compte quelques décisions que l'on voudrait voir appliquer…

Lorsque l'on arrive dans un nouveau poste, lorsque l'on vient d'un poste assez technique ou encore lorsque l'on a un nouveau chef ou de nouveaux collègues, on se trouve dans une situation favorable pour essayer de se positionner dans un rôle de « négociateur avisé ». On est en effet libéré des anciennes habitudes d'échange et des relations routinières. On peut ainsi construire les nouvelles formes de communication que l'on va mettre en place avec ses nouveaux partenaires.

Le test ci-après considère que vous êtes dans cette situation favorable et vous demande ce que vous feriez dans telle ou telle circonstance.

De vos réponses se dégagera un « profil » de négociateur, construit à partir de vos tendances et de vos idées sur la communication avec les uns et les autres. C'est ce profil que nous examinerons ensuite en détail, pour voir s'il est vraiment efficace et adapté au rôle que vous pouvez tenir dans un poste à responsabilités.

☑ Testez votre aptitude

Ci-dessous vous sont données six séries de propositions concernant la négociation interne nécessaire pour faire passer ses propres idées (séries allant de A à F). Il s'agit soit de définition de cette négociation, soit de manières de la mener.

Dans chacune de ces séries vous devez :

1°) Noter « 1 » la proposition avec laquelle vous êtes le plus en accord (1re position) ;

2°) Noter « 5 » la proposition avec laquelle vous êtes le plus en désaccord (5e position).

Série A
Auprès d'un collaborateur

2 seuls classements sont à donner : 1er ou 5e.

1 – Dans une négociation avec un collaborateur, il faut bien lui faire comprendre qui est le chef et, donc, qu'il est de son intérêt de suivre les idées de son chef.

2 – Ce n'est pas la peine, pour faire passer une idée à un collaborateur, de dire franchement où l'on veut en venir. En général, il s'en moque un peu et ne cherche que son

intérêt à court terme. Il vaut donc mieux l'amener progressivement à conclure la même chose que nous.

3 – Il est beaucoup plus simple, naturel et honnête de donner toutes les raisons rationnelles à son collaborateur si l'on veut le décider à adhérer à nos idées et à nos projets.

4 – Pour vendre ses idées ou ses projets à un collaborateur, il faut lui montrer que cela coïncide avec ses intérêts personnels. Cela demande une certaine gymnastique intellectuelle pour trouver ces liens.

5 – Si l'on est en bons termes avec son collaborateur et que l'on a toujours cultivé une bonne relation avec lui, il ne sera pas difficile de lui faire accepter nos idées et nos projets car l'essentiel est déjà en place.

Série B
Auprès d'une équipe de collaborateurs

2 seuls classements sont à donner : 1er ou 5e.

1 – Les équipes sont plus raisonnables que les individus. Pour vendre ses idées et ses projets, il faut expliquer concrètement et mettre sur la table toutes les bonnes raisons de réaliser ces idées ou ces projets.

2 – Les collaborateurs, lorsqu'ils sont en équipe, sont beaucoup plus fins stratèges que lorsqu'ils sont seuls. Pour faire passer ses idées et ses projets, il faut donc leur expliquer que cela converge avec leurs enjeux collectifs et leurs intérêts dans l'ensemble de l'entreprise.

3 – Lorsque l'on est très bien accepté par son équipe et, donc, que l'on est en confiance avec elle, il est très facile de

faire passer ses idées et ses projets. Le secret se trouve là, dans la relation que l'on a su construire de longue date.

4 – Pour vendre ses idées et ses projets à une équipe de collaborateurs il faut trouver des arguments pour leur montrer que réaliser ces idées ou faire ces projets va les renforcer et les mettre à l'abri des mauvais coups qui pourraient leur être portés par des gens qui chercheraient à les mettre en difficulté.

5 – Pour faire passer ses idées ou ses projets auprès d'une équipe, il faut s'y « prendre de loin ». Il faut distiller des informations pour amener les collaborateurs à conclure eux-mêmes à la nécessité de réaliser ces idées ou ces projets.

Série C
Auprès des chefs et de la hiérarchie

2 seuls classements sont à donner : 1er ou 5e.

1 – Les chefs sont souvent malins. On ne peut pas leur donner nos idées et nos projets comme cela, surtout si on veut les voir se réaliser. Il faut donc prendre des précautions et arriver progressivement à leur faire comprendre où on voudrait en venir. Il faut y aller par petites touches qui ne dévoilent pas le but final.

2 – Pour vendre des idées ou des projets à la hiérarchie, il faut lui montrer tout ce qu'elle va perdre à ne pas vous suivre et, donc, ce qu'elle va perdre avec le soutien que vous représentez. La hiérarchie ne comprend que ce type d'argument.

3 – Pour vendre des idées ou des projets à la hiérarchie, il faut lui montrer que ces idées ou ces projets vont lui servir

pour ses propres intérêts. Il faut donc connaître ces intérêts et aménager les idées et les projets en conséquence.

4 – Pour vendre des idées ou des projets à la hiérarchie, il faut s'assurer que la hiérarchie vous fait confiance. Les chefs sont tellement dans des positions stratégiques qu'il faut qu'ils soient sûrs que ce que vous leur proposez n'est pas piégé et ne leur causera pas de problème.

5 – En règle générale, la hiérarchie cherche des arguments rationnels pour, elle-même, plaider ou se défendre auprès de sa propre hiérarchie. Donc, pour lui vendre des idées ou des projets, il faut arriver avec une liste d'arguments rationnels « bétons » et les dérouler systématiquement face à ses questions et à ses objections.

Série D
Auprès de ses collègues responsables d'équipes ou de service

2 seuls classements sont à donner (1er ou 5e).

1 – Pour vendre ses idées ou ses projets à des collègues, responsables de même rang que nous, il faut vraiment leur montrer que ces idées et ses projets servent leurs différents enjeux. Ces enjeux, d'ailleurs, peuvent ne pas être les mêmes et cela nous demande pas mal de réflexion.

2 – Si l'on s'entend bien avec ses collègues et si l'on a su tisser des liens de complicité avec eux, on va pouvoir facilement leur faire accepter nos idées et nos projets. Le tout est d'avoir établi des relations de sympathie depuis longtemps. Cet effort n'est pas donné à tout le monde.

3 – Les collègues de même niveau que nous, sont souvent en compétition avec nous, et on ne peut pas leur donner comme cela nos idées et nos projets. Pour les leur faire accepter, il va falloir prendre des précautions. Il faut trouver des moyens non visibles de leur faire accepter ces idées et projets : informations qui leur parviennent par leurs propres collaborateurs, éléments partiels lâchés comme par inadvertance… Ils seront ainsi amenés eux-mêmes à conclure sur ce que l'on veut qu'ils concluent.

4 – Pourquoi penser que les collègues de même niveau que nous sont tous des Machiavel ou des tyrans ? Ils sont, comme nous, très sensibles aux bonnes raisons. Si l'on veut leur vendre des idées ou des projets, il va donc falloir lister les arguments qu'ils sont capables d'accepter et les leur donner.

5 – Pour faire accepter ses idées et ses projets par ses collègues de même niveau, il faut d'abord les mettre dans une situation dans laquelle ils vont comprendre qu'ils sont faibles sans votre alliance. Il faut qu'ils comprennent qu'avec vous ils vont renforcer leur pouvoir sur leurs propres troupes et auprès de leurs chefs.

Série E
Idées et projets de développement technologique

2 seuls classements sont à donner (1er ou 5e).

1 – Pour vendre, en interne, à ses collaborateurs, à ses chefs ou à ses collègues des idées ou des projets de développement technologique, il faut vraiment que toutes ces personnes-là nous fassent confiance. En effet, un projet technologique va

nécessairement chambouler pas mal de positions dans les équipes et les services. Il faut les rassurer par des attentions spéciales : petits cadeaux, invitation à des repas…

2 – Dans une entreprise, les idées et les projets de développement technologique s'imposent normalement par des considérations rationnelles. Il faut les demander à des spécialistes comme à des utilisateurs et les présenter aux uns et aux autres.

3 – Dans une entreprise, les idées et les projets de développement technologique font toujours peur à la majorité des gens et il n'y a rien à faire contre les peurs irrationnelles. Donc, pour faire passer des idées et des projets de développement technologique, il faut que les grands chefs s'en mêlent et les imposent par le haut.

4 – Pour faire passer des idées et des projets de développement technologique, il ne faut surtout pas les annoncer *urbi et orbi* (à la cantonade, pour tout le monde). Il faut trouver des appuis auprès de personnes « technophiles » et les mettre progressivement en place sans rien dire. Un beau matin, tout le monde se trouvera aux prises avec nos réalisations et tout le monde sera content.

5 – Pour faire passer des idées et des projets de développement technologique, c'est comme pour le reste, il faut trouver comment ces idées et ces projets s'inscrivent dans les enjeux des personnes à qui on veut les vendre. Il faudra donc se mettre « dans la peau » de ces personnes pour trouver des arguments qui ont du sens pour eux, et pas forcément pour nous.

Série F
Idées et projets de nouvelle organisation du travail

2 seuls classements sont à donner (1er ou 5e).

1 – Les idées et projets de nouvelle organisation sont rarement « négociables ». Chacun a des idées différentes selon son statut et ses missions. Peu de monde a une vision globale et qui prend en compte l'intérêt général. C'est pourquoi il faut préparer les conditions de la négociation de telle sorte que tout le monde soit obligé d'en accepter les termes. Pour ce faire, il faut faire des alliances et aussi faire jouer la hiérarchie qui est normalement garante de l'intérêt général.

2 – Là, comme pour toutes les autres sortes d'idées et de projets, il faut avancer masqué. Il n'est pas inutile de briefer quelques collaborateurs sûrs pour qu'ils brouillent les cartes et vous permettent d'avancer les nôtres au bon moment. Il faut aussi savoir compter sur l'effet de surprise.

3 – Les idées et les projets de réorganisation du travail s'imposent toujours avec évidence. On peut d'ailleurs faire venir des experts pour leur faire auditer le système et s'appuyer ensuite sur leurs conclusions.

4 – Pour vendre ses idées et ses projets de réorganisation du travail, il faut montrer à chacun les avantages qu'il tire de cette réorganisation. Les gens sont toujours d'accord avec des projets si on peut leur faire comprendre que leurs intérêts sont préservés ou, mieux, s'élargissent avec ce qu'on propose.

5 – Les idées et les projets de réorganisation du travail sont tout de suite acceptés si les gens à qui on les propose sont

en bons termes avec vous. Ils comprennent tout de suite que c'est pour leur bien. La sympathie, l'amitié, les services rendus… sont à la base de toutes les négociations en entreprise. C'est normal puisque le monde de l'entreprise est un monde de requins, par effet de contraste, les relations sincères arrangent tout.

☑ Tableau de dépouillement du test

• *Découvrez quel négociateur vous êtes en interne*

Pour savoir quel négociateur vous êtes, hachurez, dans chaque série (de A à F), la case qui porte le numéro en face duquel vous avez mis la notation 1er, sans vous préoccuper du style pour l'instant.

Série / Style	A	B	C	D	E	F	Nombre de cases hachurées
Puissance	1	4	2	5	3	1	
Ruse	2	5	1	3	4	2	
Raison	3	1	5	4	2	3	
Intérêt	4	2	3	1	5	4	
Séduction	5	3	4	2	1	5	

Lorsque vous obtenez dans ce tableau une ligne qui porte 3 hachures ou plus, c'est que vous avez un style de négociation bien arrêté. Il est défini par le nom qui est mis dans la première colonne de la ligne considérée.

Vous devez alors aller voir la description de ce style dans la partie ci-après : « Description des styles ».

Si vous avez 2 ou 3 lignes qui comportent chacune trois cases hachurées (ou deux cases hachurées), c'est que votre style de négociation est un mélange de deux ou trois styles. Vous devez aller lire les descriptions de ces deux ou trois styles dans la partie « Description des styles de négociation », ci-après.

Si le tableau de dépouillement de votre test est constitué de différentes cases hachurées un peu partout dans le tableau, vous n'avez pas de style précis de négociation. Vos idées sur la négociation empruntent un peu à tous les genres. Vous pouvez lire l'ensemble des « descriptions des styles » qui sont faites ci-après. Vous pourrez ainsi voir qu'elles recoupent toutes vos idées.

• *Quel style de négociation s'oppose à vos idées*

Vous retrouvez, ci-dessous, le même tableau que précédemment.

Chaque fois que dans une série, vous avez noté 5 en face d'une proposition, vous hachurerez la case du tableau correspondante au numéro de la préposition dans la série.

Pour voir quel est le style qui s'oppose le plus à vos idées, vous devez regarder la ligne qui comporte 3 ou 4 cases

hachurées (ou plus). Vous allez alors lire cette conception dans la partie : « description styles », ci-après. En lisant la description du « style », il faudra vous rappeler que vous lisez le style qui s'oppose le plus au vôtre, celui que vous rejetez.

Si le tableau de vos rejets est constitué de cases hachurées se répartissant partout sans qu'aucune ligne n'ait plus de 2 cases hachurées, c'est que vous n'avez pas de style bien arrêté qui s'oppose franchement à votre style de négociation en interne.

Série / Style	A	B	C	D	E	F	Nombre de cases hachurées
Puissance	1	4	2	5	3	1	
Ruse	2	5	1	3	4	2	
Raison	3	1	5	4	2	3	
Intérêt	4	2	3	1	5	4	
Séduction	5	3	4	2	1	5	

☑ Descriptions des différents styles de négociateur en interne

• *Si vous avez 3 hachures, ou plus, au style : « Puissance »*

Vous préférez négocier « en puissance ». Cela veut dire que vous considérez les rapports de force et que vous jouez avec eux. Pour négocier, vous faites jouer ces rapports de force. Vous montrez votre puissance ou vous montrez que l'autre sera en faiblesse s'il n'accepte pas vos propositions.

Il est certain que dans les entreprises, sur les lieux de travail, il y a toujours, plus ou moins des rapports de force. Il est sûr aussi qu'une proposition venant de quelqu'un qui est dans une extrême position de force, va être acceptée, comme par enchantement, par ceux qui la reçoivent. Mais, nous sommes tout de même là dans des cas limites. L'expérience montre plutôt qu'il n'est pas du tout efficace d'utiliser la force pour faire passer ses idées. Ceux qui peuvent se permettre cela sans risque sont évidemment très puissants et ne risquent rien à procéder ainsi. Examinez si vous êtes dans ce cas.

On ne peut cependant pas dire qu'il s'agisse là d'une « négociation ». Il s'agit d'une « imposition » ou, tout simplement d'un « ordre donné » sans discussion possible. Cette « négociation » serait fondée sur un rapport de force à votre seul avantage. Attendez-vous à avoir un « retour de bâton » un jour ou l'autre. Dès qu'ils le pourront, les gens à qui vous avez imposé, par la force, des idées ou des projets, vous rendront la pareille. C'est le « pouvoir » qui est fondé, en grande partie, sur la « force », ce n'est pas la négociation.

Il ne faut donc pas les confondre. Ici, nous parlons des compétences nécessaires pour vendre ses idées et ses projets.

Regardez ce que donnent les autres styles et surtout regardez ce que donne le style : « Intérêt ». N'auriez-vous pas plus de facilité et plus de chance de voir vos idées et vos projets passer si vous preniez ce dernier style ?

- ***Si vous avez 3 hachures, ou plus, dans la ligne : « Ruse »***

Vous préférez négocier « en rusant ». Cela veut dire que vous prenez des chemins détournés pour arriver à vos fins. Vous êtes méfiant et, dans le monde concurrentiel interne de l'entreprise, vous ne dévoilez pas vos batteries aussi facilement que cela.

Il est certain que dans les entreprises, sur les lieux de travail, toutes les personnes ne sont pas forcément très franches. Toutes ont des enjeux personnels à faire passer, bien souvent avant les enjeux collectifs du travail en commun. Il est donc vrai qu'il faut une certaine dose de méfiance et qu'il ne faut pas être naïf et avouer, de but en blanc, ses idées et projets. Mais les « rusés » trouvent forcément plus forts qu'eux, car il y a des personnes qui ont plus de ressources pour mentir et avancer des choses fausses. La ruse systématique n'est pas forcément une bonne tactique à mettre toujours en œuvre pour faire passer ses idées et ses projets. Réfléchissez-y.

Arriver à manipuler les uns et les autres en donnant de fausses informations, en laissant croire des choses, en mettant en avant des raisons que vous savez erronées… va donc marcher un certain temps. Puis, après, comme dans l'histoire de Pierre

qui crie « au loup », personne ne vous croira plus et tout le monde se méfiera de vous. Vous aurez l'image d'un manipulateur dont il faut se méfier. La loyauté, il est vrai, est une chose qui se perd de plus en plus dans le monde en général, comme dans le monde de l'entreprise. C'est justement parce que cette valeur se perd et devient rare que vous devez la mettre en avant. La « ruse » faisait partie des techniques mises en avant par Machiavel pour pousser les Princes à accroître leur pouvoir. Ce n'est pas une technique qui, à la longue, est payante dans la négociation en interne car rappelez-vous que vous allez travailler avec les personnes avec lesquelles vous négociez pendant de longues semaines…

Regardez ce que donnent les autres styles et surtout regardez ce que donne le style : « Intérêt ». N'auriez-vous pas plus de facilité et plus de chance de voir vos idées et vos projets passer si vous preniez ce style ?

- ***Si vous avez 3 hachures, ou plus, dans la ligne : « Raison »***

Vous préférez négocier en faisant parler la « raison ». Cela veut dire que vous cherchez les « bons arguments », techniques ou pratiques ou encore opérationnels pour convaincre vos interlocuteurs. Vous pensez que l'on peut toujours trouver à s'entendre en mettant en avant ce genre d'arguments, surtout avec des personnes qui ont fait des études et qui connaissent un peu les problèmes de l'entreprise.

Arriver à « faire entendre raison » à tout le monde est tout de même une gageure dans une entreprise. On sait très bien que ce n'est pas la raison qui mène le monde, ce sont les

sentiments et les intérêts personnels. Si vous êtes un « rationaliste » convaincu, il faut vous dire que la raison ne marche à fond que dans la résolution des problèmes mathématiques ou dans des problèmes du même genre. Dès qu'il y a des applications concrètes et que les choses passent par des décisions humaines et des travaux humains, tout change.

Il est certain que dans les entreprises, sur les lieux de travail, il y a pas mal d'arguments rationnels qui s'échangent. Mais, comme vous le verrez ci-dessous, le « meilleur » style de négociation est celui qui comporte un zest de raison, seulement un zest. Le reste est fait d'un peu de confiance et de bonne relation, et surtout de « stratégie » qui s'appuie sur les intérêts et enjeux des interlocuteurs.

- ***Si vous avez 3 hachures, ou plus, dans la ligne : « Séduction »***

Vous préférez négocier en faisant parler la « séduction ». Cela veut dire que vous comptez beaucoup sur la relation particulière que vous avez construite avec votre interlocuteur. Vous pensez que si cette relation est bonne (se rapproche le plus de l'amitié), votre interlocuteur ne saura vous refuser ce que vous lui demandez.

Arriver à « séduire » tout le monde, est tout de même une gageure. On sait très bien qu'il y a des personnes qui prendront cela pour de la manipulation et qui réagiront mal. Par ailleurs, vous courrez le risque que les gens se moquent de vous. Ils diront : « il est gentil », « il est sympa », sous entendu, « il n'a que ça », « il n'est ni compétent, ni fiable ». Cela apparaîtra ainsi car le monde de l'entreprise n'est pas

le monde familial ou celui des copains. Dans l'entreprise, on peut avoir quelques affinités mais on ne peut rechercher sans arrêt à « être bien avec tout le monde ». En effet, il faut savoir que les personnes et les groupes ont souvent des « enjeux » différents et qu'il y a sans arrêt une bataille larvée et cachée pour atteindre ces enjeux différents.

Il est cependant certain que, dans la vie, si l'on n'a pas une bonne relation (ou au pire une relation neutre) avec celui à qui l'on parle, on a peu de chance de le voir prendre en compte ce qu'on lui dit. Tout le monde connaît la première règle de la communication : « pour avoir une communication performante avec quelqu'un, il faut d'abord qu'on ait une bonne relation avec lui ». Vous n'avez donc pas tout à fait tort de penser utiliser la séduction dans vos négociations. Il faut l'utiliser un peu, pour créer, justement, cette « bonne relation » qui va permettre le dialogue. Allez voir ci-dessous, ce que nous appelons, le « meilleur style à avoir », vous verrez qu'il comporte un peu de « séduction ».

- ***Si vous avez 3 hachures, ou plus, dans la ligne : « Intérêt »***

Vous préférez négocier en vous appuyant sur les « intérêts » (on dit aussi les enjeux) de vos interlocuteurs. Vous pensez que ce sont les intérêts des uns et des autres, comme les intérêts des groupes, qui font le plus avancer les choses. Vous pensez que ce qui a de l'intérêt pour quelqu'un, c'est donc ce qui a du sens pour lui et c'est ce qu'il cherchera à atteindre. Cela veut dire aussi, que pour utiliser ces intérêts, vous connaissez ces intérêts. Cela signale donc que vous avez étudié vos interlocuteurs pour être capable de voir, de

leur propre point de vue, quels sont leurs intérêts ou leurs enjeux dans la situation.

Voici les réponses que vous avez dû choisir. Nous allons les examiner.

- pour vendre ses idées ou ses projets à un collaborateur, il faut lui montrer que cela coïncide avec ses intérêts personnels. Cela demande une certaine gymnastique intellectuelle pour trouver ces liens ;
- les collaborateurs, lorsqu'ils sont en équipe, sont beaucoup plus fins stratèges que lorsqu'ils sont seuls. Pour faire passer ses idées et ses projets, il faut donc leur expliquer que cela converge avec leurs enjeux collectifs et leurs intérêts pour l'ensemble de l'entreprise ;
- pour vendre des idées ou des projets à la hiérarchie, il faut lui montrer que ces idées ou ces projets vont lui servir pour ses propres intérêts. Il faut donc connaître ces intérêts et aménager les idées et les projets en conséquence ;
- pour vendre ses idées ou ses projets à des collègues, responsables de même rang que nous, il faut vraiment leur montrer que ces idées et ses projets servent leurs différents enjeux. Ces enjeux, d'ailleurs, peuvent ne pas être les mêmes et cela nous demande pas mal de réflexion ;
- pour faire passer des idées et des projets de développement technologique, c'est comme pour le reste, il faut trouver comment ces idées et ces projets s'inscrivent dans les enjeux des personnes à qui on veut les vendre. Il faudra donc se mettre « dans la peau » de ces personnes pour trouver des arguments qui ont du sens pour eux, et pas forcément pour nous ;

- pour vendre ses idées et ses projets de réorganisation du travail, il faut montrer à chacun les avantages qu'il tire de cette réorganisation. Les gens sont toujours d'accord avec des projets si on peut leur faire comprendre que leurs intérêts sont préservés ou, mieux, s'élargissent avec ce qu'on propose.

Les « intérêts » et « enjeux » dont il est question dans toutes ces propositions ne sont pas explicités clairement. Ils sont larges. On trouve des intérêts personnels ; des intérêts stratégiques collectifs ; des enjeux managériaux de position, de force, de statut ; des « avantages » de situation… Les intérêts et les enjeux, c'est tout cela à la fois. C'est ce qui donne une orientation au travail ou à la vie des gens. C'est « ce que les personnes recherchent » *in fine* dans la situation dans laquelle ils se positionnent (le bureau, l'équipe, l'entreprise, la vie…). Dans une situation, l'enjeu de l'acteur, c'est alors ce qui est, d'une manière primordiale, « en jeu » pour lui dans la vision individuelle qu'il a de la situation. L'enjeu d'une personne oriente sa perception de la situation et des faits s'y déroulant. Il oriente aussi toutes ses activités en situation. Les enjeux s'emboîtent les uns dans les autres. Ils vont du plus général (enjeu de toute une vie) au plus particulier (enjeux de la situation immédiate) en passant par des situations médianes (enjeux professionnels, enjeux à moyen terme…).

☑ L'utilisation des intérêts et enjeux dans la négociation

C'est la prise en considération des enjeux des autres individus ou groupes qui ouvre à une personne la compréhension des définitions de la situation pour ces différentes personnes ou ces différents groupes. C'est l'obnubilation de l'acteur sur ses propres enjeux qui l'empêche, le plus souvent, de percevoir la complexité de la situation et qui l'empêche de concevoir des stratégies appropriées d'actions, lesquelles passent toujours par la prise en compte des enjeux des autres acteurs.

Les enjeux des personnes et des groupes sont donc, pour eux, comme des lunettes déformantes. Pour être entendu et compris par une autre personne, il faut donc chausser ses lunettes pour voir son monde et être capable de lui parler de son monde. C'est ainsi qu'en communication on dit « qu'il faut parler le langage de l'autre ». Parler le langage de l'autre, c'est lui présenter les choses de son point de vue. Il ne s'agit pas de transformer ces choses (mentir, masquer…), mais de reformuler ces choses d'une autre façon, d'adapter un autre point de vue pour les décrire et les analyser. C'est l'effort qu'il faut faire pour être un bon négociateur dans le style « intérêt ».

Pour cela, il faut faire un effort pour trouver les enjeux des interlocuteurs. Ces enjeux sont assez accessibles si l'on prête attention à leurs conduites, à leurs discours et à leurs réactions face à divers problèmes. Ils transparaissent nécessairement car ils fondent la cohérence de leurs activités. On peut aussi accéder aux « enjeux » d'un individu en

enquêtant sur ses « intérêts » dans les diverses situations dans lesquelles il agit. La notion « d'enjeu » est proche des notions de projet (projet de vie, projet professionnel, projet dans la situation). Elle formule ce que l'acteur a l'intention de réaliser à travers sa conduite en situation.

☑ Le « meilleur » style de négociateur interne à avoir

Style de négociateur interne	Nombre de cases hachurées
Puissance	
Ruse	
Raison	1
Intérêts et enjeux	3
Séduction	2

Pourquoi le « meilleur style » de négociation est-il celui qui combine beaucoup de prise en compte des intérêts et enjeux des collaborateurs, pas mal de séduction et un peu de raison ?

La raison essentielle de ce choix a été énoncée dans l'une des propositions données dans le test : « tout ce qui va dans le sens des enjeux d'une personne ou d'un groupe est quelque chose qui a du sens positif pour cette personne ou ce groupe ». Il faut ajouter à cela une autre « loi naturelle » bien connue : « les hommes et les groupes font facilement ce qui a du sens

positif pour eux, ils résistent, évitent et fuient ce qui n'a pas de sens pour eux ou ce qui a un sens négatif ».

Ainsi, se concentrer sur l'interlocuteur et trouver ses « enjeux » est capital. Si on les comprend, on pourra comprendre ce qui va le faire accepter une proposition et ce qui va le faire agir. Donner du sens en présentant ses idées et ses projets de telle manière que l'interlocuteur comprenne qu'ils sont compatibles avec ses enjeux ou qu'ils rentrent tout à fait dans leur cadre, est une façon de négocier très performante. Évidemment, cela veut dire que des idées et des projets opposés ou incompatibles, avec les enjeux de cette personne, ne pourront pas être acceptés par cette personne (on retrouve alors là l'usage nécessaire de la puissance contraignante).

☑ Exemple d'utilisation des « enjeux » pour comprendre ce que recherche une personne et ce qu'elle acceptera ou refusera

Un jeune chef d'entreprise reprend l'imprimerie de son père, brutalement décédé, alors qu'il n'était pas préparé à cela. Il sent qu'il a un engagement moral vis-à-vis de sa mère, des anciens ouvriers de son père et des clients de ce dernier. Aussi ne veut-il pas les abandonner et leur « montrer qu'il est digne de son père ». Face aux difficultés créées par la révolution technologique des procédés d'imprimerie, son enjeu global prend la forme : « Ne pas être responsable de la disparition de l'entreprise créée par son père ».

Ses enjeux particuliers (dans sa famille et pour lui-même, vis-à-vis des clients, des ouvriers de l'atelier, du recrutement, face à la technologie…) prennent les formes notées dans le schéma ci-dessous :

Les enjeux du « digne successeur de son père »



On comprend facilement que, si quelqu'un de son entreprise, vient le trouver avec un plan marketing proposant de ne plus s'occuper des anciens clients, pour se tourner entièrement vers les nouveaux, ce chef d'entreprise ne va pas l'accepter. Laisser tomber les « clients de son père » ne rentre pas dans sa vision des choses. Cela prendra une signification entièrement négative. Ni sa mère ni les anciens de l'atelier ne le comprendront.

En revanche, si le plan marketing intégrant de nouvelles productions permises par les nouvelles machines comporte un volet de prospection auprès des clients anciens, pour leur faire adopter avec des conditions avantageuses les nouveaux produits, ce plan marketing a toutes les chances d'être accepté. Il correspond à tous les enjeux secondaires de ce jeune patron (ceux positionnés dans les cercles). Ce plan aura un sens positif pour lui : sa mère l'appréciera, son entreprise utilisera les nouvelles compétences des jeunes embauchés, les anciens ne seront pas mis en cause car l'entreprise pourra perdurer, les nouvelles machines seront utilisées, il montrera qu'il a intégré les analyses du marketing dans son management…

II

Les règles de la communication manipulatrice « dure »

Il existe des « experts » en communication manipulatrice mensongère : ce sont les escrocs. Bien entendu, nous allons voir que nous n'avons strictement aucun intérêt à les imiter. La négociation interne pour « vendre » des idées ou des projets, ne peut être de cet ordre-là sans se retourner contre celui qui la pratiquerait ainsi.

Nous allons cependant examiner des cas d'escroquerie, car, d'une manière schématique et avec des traits forcés, ils vont mettre en évidence des caractéristiques générales du fonctionnement de la négociation que nous devrons ensuite mettre en œuvre.

Pour expliciter ces règles, étudions, pour des cas très précis, ce qui se passe dans une communication manipulatrice mensongère. Réfléchir sur des cas concrets est beaucoup plus formateur que n'importe quel discours théorique sur le phénomène.

Nous posons comme principe qu'il ne s'agit pas pour nous d'apprendre à manipuler autrui avec des mensonges. Ce type

de conduite, moralement condamnable, ne peut être d'aucune utilité dans l'entreprise. Il se retournerait nécessairement contre son auteur, qui en retirerait alors une image négative détruisant toutes ses autres tentatives de négociation et de dialogue à venir. Nous allons d'ailleurs voir, sur les cas que nous allons étudier, que la communication manipulatrice mensongère ne marche, en général qu'une seule fois. Les escrocs que nous allons étudier, une fois leur forfait accompli, se sauvent au loin.

Pour faire ces démonstrations, voici quatre cas tirés de la « littérature » sur les escroqueries[1]. Nous allons analyser ces cas de façon à faire ressortir leurs caractéristiques essentielles, car c'est à partir d'elles que nous déduirons les règles d'une telle communication.

☑ Présentation et analyse des deux premiers cas

• *Cas n° 1 : « Pierres précieuses en vrac »*

À San Francisco, deux prospecteurs barbus descendent du train. L'un d'eux traîne un fusil de marque Winchester et son index droit n'est pas bien loin de la détente. L'autre trimbale un lourd sac de toile poussiéreux. Après s'être trouvés une chambre d'hôtel, ils vont prendre un verre au saloon du coin. Ils ne quittent pas leur sac des yeux et chuchotent en regardant autour d'eux, d'un air soupçonneux.

1. http://www.sciencepresse.qc.ca/escrocs/, d'après les articles de Claude Marcil.

Ils se promènent ainsi en ville pendant près de deux semaines avant de se décider à le déposer à la banque, dans un coffre. Le commis a tôt fait d'en vérifier le contenu : diamants, émeraudes, saphirs et rubis bruts. Toutes ces pierres, de grosseur respectable, feraient rêver n'importe quel prospecteur.

En moins de temps qu'il n'en faut pour le dire, William Ralston, le Président de la banque de Californie, est mis au courant du précieux contenu du coffre. Il fait venir un expert qui lui confie que les pierres ont récemment été extraites de la terre et qu'elles valent au bas mot 125 000 $ (deux millions de dollars canadiens d'aujourd'hui). Ralston décide alors de se nouer d'amitié avec les deux aventuriers. Il y arrive assez facilement, alcool aidant, en s'appuyant sur son passé militaire et celui de l'un des deux lascars. Il parvient de la sorte à les convaincre de l'amener sur les lieux de la découverte, une montagne de pierres précieuses !

Le trio prend donc le train jusqu'à la frontière sud-ouest du Wyoming et, de là, durant plusieurs jours, les deux escrocs promènent Ralston les yeux bandés pour finalement arriver à destination : un haut plateau montagneux à plus de 2 000 mètres d'altitude. Après lui avoir retiré son bandeau, ils laissent le président de la banque fouiller le sol. En moins de dix minutes, celui-ci trouve un nombre considérable de pierres, d'une valeur de plus de 10 000 $. Son bandeau lui est remis au retour.

Tout excité, William Ralston leur offre 500 000 $ pour leur sac et leur gisement. Les deux compères disparaissent sitôt l'argent empoché mais personne ne s'en rend compte, la fièvre est aux pierres précieuses. Ralston embauche un

géologue pour lui faire le compte de ses joyaux. Or, il s'avère que l'année précédente (1871), Arnold et Slack (nos deux escrocs) s'étaient rendus à Amsterdam où ils avaient visité plusieurs marchands de diamants. Ils recherchaient les pierres de mauvaise qualité : celles qui étaient fêlées ou de couleur médiocre. Ils avaient ainsi dépensé 50 000 $ pour un sac de pierres de pauvre qualité à semer en terrain fertile.

• *Cas n° 2 : L'homme qui a vendu la Tour Eiffel*

C'est ce qu'a fait Victor Lustig, aidé de Dan Collins, surnommé « Dapper Dan », un acolyte rencontré à New York.

Le comte Lustig, ainsi qu'il aimait se faire appeler, avait beaucoup de style. Dès son enfance, en Tchécoslovaquie, il avait appris à maîtriser cinq langues. Quant à Dapper Dan, il parlait lui aussi un excellent français, élément capital dans cette affaire. Donc, au printemps 1925, les deux compères s'installent au chic hôtel Crillon, place de la Concorde. Or, dans les journaux du 8 mai paraissait une nouvelle où on expliquait que la Tour Eiffel, à l'origine construction temporaire pour l'Expo de 1889, avait besoin d'un sérieux lifting, au point qu'on envisageait de la démonter, ce qui serait moins cher.

Lustig se mit vite à la tâche. Il se fit faire des documents à l'en-tête de l'organisme responsable de la Tour, le ministère des Postes et Télégraphes, puis il se mit à la recherche des plus importantes compagnies récupératrices de métaux ferreux dont il convoqua les cinq principaux représentants à une réunion confidentielle, en leur soulignant que seuls le Président de la République, le Ministre, le sous-Ministre

(Lustig) et son chef de cabinet (Dapper Dan) étaient au courant de la démarche. C'est pour cette raison qu'elle se déroulait à l'hôtel Crillon, loin du ministère et des regards indiscrets.

Et il leur annonça la nouvelle sur le ton le plus solennel : « Messieurs, le gouvernement devra démolir la Tour Eiffel ! Et vous êtes ici pour soumissionner ! » Il leur fit faire une visite « officielle » de la Tour, conduits en limousines ! Quelques jours plus tard, le « sous-ministre » se présentait à la demeure de l'un des soumissionnaires, pour lui annoncer qu'il avait été choisi. Ce dernier devait se présenter deux jours plus tard à hôtel Crillon avec un chèque visé au montant de la moitié de la soumission, et Lustig poussa l'audace jusqu'à lui demander un pot-de-vin en plus. « Rien de plus normal », renchérit M. « Poisson », qui lui remit sans hésiter un substantiel pourboire.

Tout de suite après avoir encaissé le chèque visé, les deux filous prenaient le train pour l'Autriche. Après quelque temps à Vienne, ils revenaient à Paris pour recommencer leur coup. Par contre, ils n'eurent pas la même chance, cette fois. Le second Monsieur « Poisson » découvrit vite le pot-aux-roses et les deux compères durent s'enfuir à New York.

• *Analyse des cas d'escroquerie*

Le choix du « pigeon » (ou du « poisson »)

Chacune de ces histoires d'escroquerie est fondée sur l'aveuglement d'un « pigeon » : celui qui va faire les frais de l'escroquerie. Ce « pigeon » est essentiellement choisi pour

sa capacité à payer la somme qui va lui être escroquée : il est « riche ».

Par ailleurs, il est choisi pour son aveuglement envers le « produit » qui va lui être vendu. C'est quelqu'un qui est totalement tendu vers l'appât inventé pour lui. Cet « appât » a deux caractéristiques fortes : 1°) il est à la fois plausible et normal et, 2°) il représente, pour le pigeon, « l'affaire de sa vie ». Il est donc hautement significatif et plein de valeur de ce côté-là : il va lui rapporter une somme d'argent considérable.

La plausibilité de l'appât : l'offre apparaît « exceptionnelle mais normale », dans le contexte

Dans tous les cas relatés, l'appât présenté est « plausible » pour le « pigeon ». Il ne peut pas être mis en doute facilement car il s'inscrit complètement dans sa situation professionnelle vécue et dans l'air du temps. Les escrocs construisent autour de la présentation de l'appât toute une situation qui rend plausible les affaires à traiter.

C'est cette « construction » de la situation d'escroquerie qui est une œuvre de « communication ». Il s'agit, pour les escrocs, de faire disparaître le doute qui pourrait surgir lors de la présentation de l'offre (neutraliser la signification « doute »). Cette offre doit prendre le sens d'offre « exceptionnelle (chance de la vie professionnelle), mais, tout de même, allant de soi (banale et normale) ». Pour faire apparaître cette signification, il faut « mettre dans un contexte adéquat » l'appât. La construction de la signification de « exceptionnelle, mais normale » est donc l'effet d'une mise en scène et d'un contexte.

Dans le premier cas, le Président de la banque sait que l'on peut découvrir de l'or et des minéraux précieux (« la fièvre est aux pierres précieuses »). La « ruée » vers l'or est quelque chose qui participe de son univers. Cela peut arriver que de telles découvertes soient le fruit du hasard. Les deux prospecteurs barbus et pas très futés (ils ont attendu plusieurs jours avant de mettre leur magot à la banque), peuvent très bien avoir fait une telle découverte. Il est aussi tout à fait normal qu'ils ne sachent pas quoi faire de leur découverte. Pour eux, c'est plutôt embarrassant et le banquier est quelqu'un qui peut leur apparaître comme une aide réelle. Par ailleurs, les pierres précieuses sont « vraies » (un non-expert ne peut voir qu'elles ont toutes des défauts).

C'est en s'appuyant sur ces éléments clés que le banquier arrive à la conclusion qu'il tient là l'affaire de sa vie. Ces éléments situationnels sont : 1°) possibilité réelle de découverte de filon, 2°) vrais prospecteurs qui peuvent tomber sur un filon, 3°) vraie gène des prospecteurs devant un tel magot, 4°) vraies-fausses pierres précieuses, 5°) vraie méfiance des prospecteurs pour montrer leur filon, 6°) vraie découverte d'autres pierres précieuses sur les lieux indiqués, 7°) vraie bêtise des prospecteurs qui ne comprennent pas qu'une concession peut rapporter beaucoup plus que la vente d'un sac de pierres précieuses.

Remarquons que la conclusion du banquier repose sur 2 éléments « vrais » du contexte historique et géographique (les éléments 1 et 2) et 5 éléments « faux », construits par la mise en scène des escrocs.

Tableau résumant l'escroquerie : « Vente d'un faux filon de pierres précieuses »

Le produit à vendre	Des pierres précieuses
La plausibilité de l'offre	Fièvre des pierres précieuses, découverte de filons, existence de prospecteurs
Le renforcement de la plausibilité par la mise en scène	Des pierres précieuses dans un sac, de pauvres prospecteurs embarrassés par leur découverte…
Le pigeon qui peut payer	Un banquier
Les enjeux du pigeon : faire d'énormes bénéfices	Exploiter à son compte le filon

Dans le deuxième cas, un directeur de la compagnie récupératrice de métaux ne rêve que de tomber sur un énorme tas de métal à récupérer. La Tour Eiffel a effectivement été construite pour être « temporaire ». Il y a eu de nombreuses polémiques sur sa conservation ou sa destruction. On peut considérer logique qu'un gouvernement veuille se débarrasser de cette tour sans faire de publicité. D'ailleurs, il y a eu des « fuites » dans la presse qui montrent que cette « vente » n'est pas si abracadabrante que cela : cette « vente » est dans l'air. Un « sous-ministre » et son chef de cabinet peuvent donc traiter le problème sans que les vrais décideurs ne s'exposent. On peut aussi comprendre que pour rester discret, un « grand hôtel » soit plus approprié que les ministères eux-mêmes où l'on aura vite fait de repérer des « marchands de ferraille ». Le comble de la « normalité » de la vente de la Tour Eiffel étant dans la demande de

« pot-de-vin » qui est faite par le chef de cabinet au directeur de la société de récupération des métaux. Le « pot-de-vin » rend même plus crédibles les arnaqueurs !

Là aussi, la signification « affaire exceptionnelle mais normale », est construite en rapport avec un contexte qui est largement manipulé. Il y a, tout d'abord, un élément contextuel culturel et normatif qui est « vrai » et indépendant de la mise en scène des escrocs. Il est fondamental, car il rend plausible toute la situation d'escroquerie. Il s'agit de l'année où cette histoire se déroule : en 1925. Il y a 25 ans que la Tour a été construite pour l'Exposition universelle. Elle a certes servi d'antenne radio pendant la guerre de 14-18, mais, il est de notoriété publique que l'on s'interroge sur sa « beauté » et sur son « utilité » (élément 1). Elle n'est pas encore devenue un des monuments symboliques de Paris. S'appuyant sur ce fond historique et social (interrogation publique sur le devenir de cette tour), les escrocs relancent l'interrogation latente en faisant publier un article envisageant le « démontage » de la tour (élément 2). Les autres éléments de la mise en scène vont alors participer à la contextualisation permettant au « pigeon » de conclure raisonnablement qu'il se trouve devant une affaire « exceptionnelle mais normale » (signification finale de l'appât). Quatre premiers éléments clés sont inventés pour la mise en scène : il s'agit de la convocation de cinq principales compagnies de récupération des métaux, dans un lieu non officiel, mais de haut standing, avec du papier à en-tête ministériel (éléments 3, 4, 5 et 6). On annonce aux personnes convoquées qu'elles sont là pour soumissionner à partir de cette réunion « confidentielle » (éléments 7 et 8).

La confidentialité est acceptée d'emblée, car tous comprennent que l'affaire prête à polémique et est importante politiquement. C'est l'idée partagée de confidentialité nécessaire qui fait qu'aucun des dirigeants convoqués ne parle de cette affaire. Ce qui est capital pour la suite. L'affaire ébruitée, aurait été nécessairement démentie par les « vraies » autorités. La « visite officielle » de la tour est le 9e élément construit de la mise en scène. Il vient renforcer l'idée « d'affaire sérieuse patronnée par les plus hautes autorités de l'État ». Le soumissionnaire choisi en fin de parcours raisonne avec tous les éléments que nous venons de passer en revue. Il conclut normalement qu'il est devant une affaire exceptionnelle, mais normale qu'il ne doit pas laisser passer.

Tableau résumant l'escroquerie : « Vente de la Tour Eiffel »

Le produit à vendre	La Tour Eiffel et ses tonnes de ferraille
La plausibilité de l'offre	Des polémiques sur la conservation de cette tour, les journaux ont parlé de cette possibilité…
Le renforcement de la plausibilité par la mise en scène	Cela se fait en cachette, piloté par de hauts responsables du cabinet du Ministre…
Le pigeon qui peut payer	Un directeur d'une des plus importantes compagnies de récupération de métaux
Les enjeux du pigeon : faire d'énormes bénéfices	Revendre le métal acheté en gros et à bas prix

Les enjeux existentiels du « pigeon » sont fortement sollicités par l'offre

Dans les cas qui nous sont présentés, le « pigeon » est très intéressé par l'offre qui lui est faite. L'acquisition de l'appât qui lui est présenté est centrale pour son existence. Elle réalise un des rêves les plus insensés de son existence professionnelle.

Dans le premier cas, le Président de la banque espère mettre la main sur un gisement de pierres précieuses. Il deviendrait alors immensément riche. Il est certain qu'un « président de Banque » pense tout à fait normalement à acquérir et à faire fructifier des « fonds ». La notion « d'investissement » qui va « rendre » au centuple, est quelque chose de fondamental pour lui. Acquérir une concession (une mine) et la faire fructifier par des exploitants est tout à fait dans ses idées.

Dans le deuxième cas, le directeur de la compagnie récupératrice de métaux, espère faire une affaire extraordinaire : une énorme quantité de métal qui sera vendue forcément à perte par un État qui n'est pas regardant. Un Ministre ne peut pas être un connaisseur et savoir le véritable prix du métal récupéré. Un tel stock de métal va lui assurer du travail pendant un long moment. Il pourra sans doute, même, sous-traiter une partie de la récupération et s'enrichir d'autant plus.

Le « vendeur » est au-dessus de tout soupçon : la relation de confiance avec l'escroc est créée

Les escrocs construisent autour de la présentation de l'appât toute une situation qui les fait apparaître comme tout à fait incapables de monter une arnaque. Ils sont vraiment des

« vendeurs » tout à fait dans la ligne du « produit » qu'ils proposent. À aucun moment, la méfiance ne peut être soulevée à l'encontre de ces personnages. Les « mises en scène » montées par les escrocs sont très soignées et complexes. La conclusion qui doit s'imposer dans la tête des pigeons est que l'on ne peut pas monter vraiment une telle « mise en scène » : c'est la réalité, les escrocs sont de vrais vendeurs dignes de confiance.

Dans le premier cas, le Président de la banque ne peut soupçonner d'arnaque ces braves prospecteurs un peu demeurés. Comment imaginer que ces personnages falots aient pu aller acheter de mauvaises pierres précieuses à Amsterdam et monter toute cette arnaque ? Comment peuvent-ils imaginer un plan si compliqué : faire semblant d'être embarrassés de leur découverte ; faire semblant d'être méfiants ; faire semblant de le balader dans les montagnes, avoir enterré des pierres pour qu'il les retrouve… Non, ces braves gens ont besoin de lui. Tout le monde va y gagner : eux, 500 000 dollars (une fortune pour eux !), et lui va devenir milliardaire (un rêve dans l'Amérique de 1872).

Dans le deuxième cas, pour des ferrailleurs, le « comte Lustig » a la classe qui sied à un « sous-Ministre ». Il présente bien, comme son chef de cabinet (ils parlent un excellent français). Une réunion « confidentielle » réunit cinq des plus grandes compagnies de récupération de métaux (il y a une vraie concurrence organisée). Le papier à en-tête est bien à en-tête du ministère des Postes, l'hôtel est bien digne des grandes et graves affaires de la République, une « visite officielle » de la tour est organisée (fausses voitures officielles, faux motards…). On comprend que l'annonce du choix du

vainqueur de la compétition se fasse « discrètement ». Tous ces éléments concourent à montrer que le « comte Lustig » et son chef de cabinet sont dignes de confiance.

L'escroc a « investi » pour créer la situation et inventer le produit « appât »

Les escroqueries ne sont pas bâties à partir de récits ou de commentaires oraux. Elles nécessitent un vrai travail de réflexion, de préparation matérielle et même d'investissement financier (une sorte de prise de risque). Les « pigeons » ne marchent pas uniquement au « baratin » et au « bagout ». Il y a une série d'éléments concrets qui les mettent « en situation réelle ». Ils ne sont pas uniquement dans le rêve et le virtuel.

L'investissement se fait d'abord, comme nous l'avons déjà dit, dans la « mise en scène ». Rien n'est laissé au hasard :

- les airs méfiants des deux prospecteurs, leur hésitation à mettre leur sac à la banque, leurs airs gauches en ce qui concerne ce qu'ils comptent faire de leur découverte, leur « confiance » aveugle dans le banquier… ;
- les vendeurs de la Tour Eiffel portent beau, ont du papier à en-tête du ministère, parlent châtié, ont des grands airs, sont dans les salons du Crillon, font visiter « en grande pompe »…

L'investissement se fait ensuite dans les « produits d'appât » :

- les prospecteurs ont été acheté 50 000 dollars de mauvaises pierres précieuses ;
- les vendeurs de la Tour Eiffel, louent les salons du Crillon et les services de voitures de luxe avec motards.

☑ Application à l'entreprise

Ces cas « extrêmes » de manipulation nous montrent la voie de ce que peut être une manipulation banale des personnes de notre entourage professionnel.

Tableau de bord :
« Vente d'une idée ou d'un projet »

Le produit à vendre	Notre idée, notre projet, ce que l'on veut obtenir.
La plausibilité de l'offre	Cette idée relève de notre rôle et fonction. De plus elle se situe dans les axes stratégiques de l'entreprise ou du service. Elle est « dans l'air du temps » et apparaît « normale ».
Le renforcement de la plausibilité par la mise en scène	On a réfléchi à la façon de présenter les choses. En aucun cas, elles ne sont présentées « directement », d'une manière « brute ». Elles font l'objet d'une « préparation » plus ou moins longue.
Le pigeon qui peut payer	Celui que l'on a en face de nous est en quelque sorte le « verrou » ou le « décideur » sur notre affaire.
Les enjeux du pigeon : faire d'énormes bénéfices	La présentation de notre affaire rentre dans ses enjeux les plus forts. Cette personne se sent « interpelée » par notre offre.

☑ Examen de deux autres cas d'escroquerie[1]

Nous allons examiner deux nouveaux cas : celui du faux biographe d'Howard Hughes et celui d'Henry Ford présenté sous forme de tableaux aux pages 52 à 54. Ils sont rapportés dans la colonne de gauche des tableaux et une analyse immédiate en est faite dans la colonne de droite.

• *Applications au contexte de l'entreprise*

Ce cas d'escroquerie met en évidence le fonctionnement de la prise de décision de certaines personnes qui nous entourent et qui ont des « points d'aveuglement » liés à leurs enjeux existentiels.

• *Cas n° 3 : Clifford Irving et la biographie de Howard Hughes*

Le milliardaire Howard Hughes a, de son vivant, entretenu de nombreuses légendes. Mais son obsession du secret a donné la chance à un écrivain peu scrupuleux de s'enrichir de 750 000 $ à son détriment.

En 1970, ayant eu l'idée saugrenue de rédiger une biographie fictive de l'excentrique milliardaire, Clifford Irving en glissa quelques mots à son ami Richard Suskind, qui lui rendait visite à Ibiza, dans les Baléares. T'es sonné, lui répliqua Suskind. Jamais un éditeur n'acceptera de participer à une telle supercherie ! » Mais Irving avait déjà commencé

1. Extraits du site : http://www.sciencepresse.qc.ca/escrocs, d'après les articles de Claude Marcil.

à « correspondre » avec Hughes. En fait, à partir de lettres originales de Hughes parues dans *Newsweek* et *Life*, il s'était forgé plusieurs lettres, écrites à lui-même, dont une de neuf pages.

Fort de toute cette correspondance, Irving se présenta chez McGraw-Hill en « prouvant » à cet éditeur qu'Howard Hughes l'autorisait (c'était écrit en toutes lettres « de la main » de Hughes) à publier la véritable histoire d'Howard Hughes. Il avait évidemment pris la peine de vérifier si des travaux similaires étaient en cours, mais il n'y avait rien de la sorte.

Après une première fausse rencontre « seul à seul » avec Hughes, Irving se vit proposer une offre inespérée : la réécriture d'un livre commencé par le reporter James Phelan et Noah Dietrich, seul confident de Hughes pendant des années. Irving accepta avec nonchalance. Grâce à cet apport inopiné, Irving produisit un premier jet de « l'autobiographie de Howard Hughes » pour les droits de laquelle « Hughes » exigeait la somme rondelette d'un million de dollars, mais Irving « l'avait convaincu » d'accepter 750 000 $. Bonne nouvelle, donc ! Les éditeurs (McGraw Hill, *Life* et l'éditeur de la version livre de poche) étaient ravis de cette première ébauche, regorgeant d'anecdotes sur l'enfance de Hughes, sur ses méthodes d'affaires et sur les grands amours de sa vie : les avions !

Donc les éditeurs firent une contre-offre à Hughes, via Irving, bien sûr : 750 000 $. Hughes accepte, leur confirme Irving. Mais il veut que les chèques soient payables à l'ordre de H.R. Hughes, et remis en main propre à Irving. Celui-ci les

confie (en trois tranches de 250 000 $, plus 25 000 $ chaque fois pour les frais de retranscription d'Irving, soit 825 000 $ en tout) à sa femme, qui ouvre un compte en Suisse au nom de H. (Helga) R. (Rosenkrantz) Hughes. Et elle transfère au fur et à mesure l'argent dans un autre compte, celui-là au nom de Helga Rosenkrantz.

Le tout s'est admirablement bien déroulé jusqu'à ce qu'un témoin inattendu entre en jeu : Howard Hughes lui-même qui, à la suite de l'annonce publique et officielle de la parution de son « autobiographie » nia formellement toute affiliation avec Clifford Irving. Le château de cartes commença dès lors à s'écrouler. Les époux Irving se retrouvèrent devant les tribunaux. Clifford fut condamné à deux ans et demi de prison (aux États-Unis, évidemment) et sa femme à deux ans, en Suisse. Leur mariage ne résista pas à cette affaire et ils divorcèrent peu de temps après.

• *Analyse de ce cas d'escroquerie*

Les éditeurs (McGraw-Hill et *Life*) savent qu'il est très difficile d'entrer en contact avec Hugues le milliardaire cloîtré. Ils sont tout à fait disposés à croire que de très rares personnes aient pu « correspondre » avec lui car on ne peut l'approcher (élément 1, « réel »). Les lettres montrées en sont la preuve (élément 2, inventé). Il est entouré d'une garde de religieux et il est tombé dans une sorte de folie de rejet du monde. Une biographie de Hugues est un succès assuré (élément 3, « réel »). Irving est un vrai connaisseur de la vie de Hugues et il peut produire un premier jet de biographie (élément 4, inventé). Hugues est prêt à faire publier une biographie de lui, une lettre en témoigne (élément 5, inventé). Irving

a la confiance de Hugues puisqu'il peut faire baisser ses exigences en droits d'auteur (élément 6, inventé). Payer en 3 fois au nom de H.R. Hugues n'est pas un problème pour capturer cette occasion « exceptionnelle mais normale » (signification finale).

• *Les enjeux existentiels du pigeon sont fortement sollicités*

Les éditeurs (McGraw-Hill et *Life*) sont fascinés par la possibilité de faire paraître une biographie du milliardaire le plus secret (et un peu fou) du moment. Ils voient évidemment tout de suite les bénéfices formidables que les ventes vont leur rapporter. Ils visent un « coup éditorial » comme on en réussit une fois dans sa vie d'éditeur. Ils sont d'ailleurs « ravis de la première ébauche regorgeant d'anecdotes sur l'enfance de Hugues ».

• *Le « vendeur » est au-dessus de tout soupçon : la relation de confiance avec l'escroc est créée*

Clifford Irving (le faux biographe) apparaît tout à fait digne de confiance aux éditeurs : il montre des lettres de Hugues (il est donc un des rares à correspondre avec ce milliardaire coupé du monde), il est capable d'écrire un « premier jet » sur sa biographie, il a une lettre l'autorisant à écrire sa biographie, et, comble, il se met du côté des éditeurs pour faire tomber à 750 000 dollars au lieu d'un million, les droits d'auteur. Il se fait d'ailleurs le porte-parole de cette contre-offre auprès de Hugues (c'est lui qui « prend donc le risque d'irriter le milliardaire fou »). Le paiement des droits se fait

d'ailleurs au nom de H.R. Hugues, en trois fois. L'arnaque aurait pu parfaitement marcher si le vrai milliardaire ne s'en était mêlé d'une manière surprenante, puisque coupé du monde et le rejetant.

• *L'escroc a « investi » pour créer la situation et inventer le produit « appât »*

L'investissement se fait d'abord, comme nous l'avons déjà dit, dans la « mise en scène ». Rien n'est laissé au hasard : Clifford Irving montre des « lettres » de Hugues, montre une fausse lettre de Hugues lui permettant d'écrire sa biographie...

L'investissement se fait aussi dans les « produits d'appât » : Clifford Irving est un vrai faussaire qui sait travailler en faussaire. Il sait écrire comme Hugues, il a construit toute une fausse correspondance avec Hugues à partir de son vrai style lu dans les journaux, il s'est renseigné sur Hugues à tel point qu'il est capable de produire « un premier jet » sur l'autobiographie de Hugues...

• *Application au contexte de l'entreprise*

Ce cas d'escroquerie met encore en évidence le fonctionnement de la prise de décision de certaines personnes qui nous entourent et qui ont des « points d'aveuglement » liés à leurs enjeux.

• Cas n° 4 : Henry Ford se fait rouler[1]

Description du cas	Analyse du cas
« Qui aurait cru qu'un homme aussi articulé et circonspect que le célèbre inventeur du *modèle T* eût pu, de son plein gré, devenir la victime de prédilection d'un escroc ? C'est pourtant ce qui est arrivé.	Henry Ford, lui-même, va être trompé. Ce qui montre que céder à une mise en scène, n'est pas une affaire d'intelligence, comme nous allons le voir. Vos chefs, comme vos collègues les plus avisés, sont manipulables.
« Louis Einricht avait comme spécialité de promettre de véritables miracles. En 1916, à l'âge de 70 ans, il entreprit le coup fumant de sa carrière. L'essence étant rare et chère à cause de la guerre qui faisait rage en Europe, il se dit qu'il allait en profiter. »	L'essence est rare et chère. Le projet va tenir compte de cet élément essentiel du contexte. L'intérêt pour un produit moins cher que l'essence est le ressort de l'escroquerie.
« Le 11 avril 1916, par un bel après-midi de printemps, il avait convoqué un groupe de journalistes dans sa cour à Farmingdale, sur Long Island. Il leur annonça sans rire qu'il avait trouvé le moyen de substituer à l'essence un produit trente fois moins cher. Il prit d' abord une longue baguette qu'il inséra dans le réservoir ; il l'en retirait complètement sèche, puis il s'en servit pour taper sur le réservoir, qui sonnait creux, donc vide. Il les invitait ensuite à bien inspecter l'auto pour s'assurer qu'il n'y avait pas un réservoir secret ou un double fond. Rien. »	L'astuce de l'escroc est ici de ne pas s'adresser directement à celui qu'il veut gruger. Il va manipuler des « relais » de la fausse information qui va faire réagir Henry Ford et d'autres (Hiram Percy Maxim, comme nous le verrons).

1. Voir le site : http://www.sciencepresse.qc.ca/escrocs, articles de Claude Marcil. Cet article est reproduit dans son intégralité.

Description du cas	Analyse du cas
« Et, sous leurs yeux ébahis, il ajouta deux onces d'un produit chimique vert, de formule secrète, à un gallon d'eau provenant d'un boyau d'arrosage, eau qu'il avait au préalable pris soin de faire goûter à ses invités, qui n'y avaient vu que de l'eau. Il versa le tout dans le réservoir de la voiture qu'il fit démarrer en un tour de main. Puis quelques reporters firent un long tour de voiture et revinrent enthousiastes. »	Il y a une « mise en scène » qui démontre aux relais l'originalité du produit et son intérêt puisqu'il est à base d'eau : – eau d'arrosage ; – goutée auparavant ; – tour en voiture.
« Dès le lendemain, les journaux publiaient la nouvelle. Pour un cent du gallon, on pourrait dorénavant faire rouler les voitures, les tracteurs, les camions, etc. »	Les « relais » marchent car les journalistes cherchent « le scoop » et la démonstration faite en est un.
« Einricht reçut des centaines de lettres, dont plusieurs lui offraient gloire et fortune. Il les entassa dans son grenier et ne répondit ni au téléphone ni à la porte. »	L'escroc suit son plan. Il veut « un gros poisson » et non pas du « menu fretin ». Le gros poisson commence à mordre.
« Deux semaines plus tard, Henry Ford lui-même se présentait chez Einricht, qui le reçut et lui fit une démonstration de son produit. Ford lui offrit une voiture neuve pour continuer ses expériences et lui fit un chèque de 10 000 $ (des dollars de 1916 !) comme avance sur la somme totale qui lui serait versée pour l'acquisition de la formule du fameux liquide vert, achat qui serait sanctionné par un contrat mis au point par les conseillers légaux du magnat de l'automobile. »	L'escroc commence par empocher la voiture neuve et les 10 000 dollars. Mais se garde de signer un contrat. Le vraiment gros poisson arrive. Il a deux motivations fondamentales, faire de l'argent et aussi battre Henry Ford.

Description du cas	**Analyse du cas**
« La nouvelle du contrat en vue parut dans les journaux, Einricht ayant bien pris soin de prévenir le *New York Times* lui-même en déguisant sa voix. Et Hiram Percy Maxim rappliqua aussitôt chez Einricht pour s'enquérir de cette histoire. Était-ce un contrat coulé dans le béton ? Bien sûr que non, répondit Einricht, sentant venir la bonne affaire. Maxim était président de la compagnie de munitions Maxim, sise au New Jersey. Et on dit qu'il remit un million de dollars à Einricht pour son invention, en plus de lui remettre 100 000 actions de sa compagnie évaluées à l'époque à 10,50 $ chacune. Un autre million ! »	La volonté d'enlever la bonne affaire à Henry Ford le fait se précipiter : il lâche un million et 100 000 actions.
« Henry Ford était furieux, mais pas pour longtemps. Des recherches conduites par Thomas Edison et son chef ingénieur, le docteur Miller Hutchinson démontrèrent que deux onces d'une solution d'acétone et d'acétylène combinée à un gallon d'eau pouvaient fort bien actionner un moteur d'automobile. Le hic, c'est que ce mélange était deux fois plus cher que le pétrole et qu'il contribuait à la corrosion du moteur. »	Finalement, Ford a été un homme d'affaire plus avisé. Il a fait expertiser le produit avant de lâcher ses millions. Hiram Percy Maxim a été aveuglé par la compétition avec Ford. Il est le véritable gogo de cette escroquerie.

Tableau de bord de réflexion

Les enjeux existentiels des personnes manipulées sont fortement sollicités	**L'offre faite est une offre qui « rentre » en plein dans les enjeux des décideurs**	**Le contexte environnant est « porteur » et il rend intéressante l'offre**	**Ma proposition est au dessus de tout soupçon, j'ai créé une relation de confiance avec le décideur**	**La mise en scène faite renforce la plausibilité de mon offre**
Il faut que je m'appuie sur leurs enjeux.	Il faut que je trouve une idée à double résultat ou que je sache suffisamment transformer ce que je veux pour le rendre également désirable pour les autres.	Mon idée doit aussi être en phase avec l'ère du temps.	La création de cette relation fait partie de ma stratégie. Elle se met en place progressivement.	Je dois penser ma stratégie et ma mise en scène. Il y a une préparation nécessaire.
Il faut donc que je les écoute, que je les observe, que je fasse parler ceux qui les connaissent bien… De tout cela, je dois tirer leurs « enjeux » en répondant aux questions : « Qu'est-ce qui les fait marcher ? Que cherchent-ils à atteindre ? »	Je peux donc partir, pour ma réflexion ou des enjeux des autres ou des miens. Mais il faut que je tienne compte des intérêts des décideurs qui doivent accepter mes idées ou mon projet.	Je n'ai aucun intérêt à être totalement innovant et à heurter les sentiments communs. Au contraire, il faut « prendre le vent » et se faire porter par les courants dominants car tout le monde les suit volontairement ou involontairement.	Sans cette relation rien n'est possible. Je dois donc investir dedans. Cela peut prendre du temps et je dois donner des gages (qui ne doivent pas me couter trop cher).	La mise en scène concerne la fabrication, par la parole, le plus souvent, de « contextes » qui font apparaître des significations intéressantes à mes propositions.

Tableau de bord de réflexion

Les enjeux existentiels qui « rendent aveugle »	**L'offre faite est une offre qui « rentre » en plein dans les enjeux des décideurs**	**Le contexte environnant est « porteur » et rend intéressante l'offre**	**La mise en scène qui renforce la plausibilité de l'offre**
Mon chef ou mon collègue veut à tout prix réaliser quelque chose. Il a comme une idée fixe. Il est polarisé par un enjeu fort. **Il faut que je m'appuie sur les enjeux.**	J'ai une idée d'opération qui va lui permettre d'atteindre ses enjeux, mais aussi qui va me rapporter gros. **Il faut que je trouve cette idée à double résultat.**	L'idée d'opération que je vais proposer s'insère dans l'ère du temps. Elle trouve sa place dans les objectifs ou dans les marottes des grands chefs. **Mon idée doit aussi être en phase avec l'ère du temps.**	Je n'ai surtout pas à me précipiter pour donner mon idée. Compte tenu des enjeux de mes interlocuteurs, je dois monter une stratégie d'accompagnement et de présentation qui va la rendre encore plus intéressante. **Je dois penser ma stratégie et ma mise en scène. Il y a une préparation nécessaire.**

☑ Conclusions tirées des escroqueries analysées

L'escroquerie n'est donc pas qu'une affaire de « bonne communication » (bien jouer la comédie). C'est une affaire de réflexion et d'investissement (de mise en scène et de bonne interprétation).

• *L'investissement à faire dans la mise en scène et la préparation*

Dans l'escroquerie, la construction de la tromperie se fait par et à travers une « mise en scène ». Le produit, en effet, n'existe pas en lui-même. Il existe dans l'imagination du « pigeon » que l'on va mettre dans une situation. Dans votre cas, il n'en sera cependant pas de même. Le vrai projet devra exister. N'oubliez pas que, contrairement aux escrocs, vous ne pourrez pas quitter les lieux !

Cette situation construite par les escrocs est une « histoire » qui a une « intrigue » : la possession finale du produit-appât. Pour réaliser la mise en scène, ils inventent et investissent matériellement. La mise en scène peut faire intervenir des compères. Elle se déroule le plus souvent dans des lieux loués spécialement pour l'occasion. Ils ne lésinent pas sur le matériel. Toutes les dépenses seront largement remboursées par l'arnaque réussie.

• *La bonne interprétation pour finir de gagner la confiance*

Dans la mise en scène faite par les escrocs, ils « soignent leur personnage ». Une fois qu'il est défini, ils s'y tiennent

et le rendent au maximum crédible. Les « vendeurs » doivent « gagner la confiance » du pigeon. Toute la mise en scène, d'ailleurs, y concourt. Le « pigeon » doit se dire qu'il a affaire aux « vrais » acteurs de la situation exceptionnelle qu'il vit.

Première leçon : pour « vendre » quelque chose (une idée, un projet, un produit…), il faut que la relation avec « l'acheteur » soit une relation de confiance. Si cette relation n'est pas établie, la « vente » se fera mal ou risque de ne pas se faire du tout.

Le premier problème de la « vente » est alors simple. Il se formule ainsi : sans tromper, comment communiquer avec « l'acheteur » pour qu'une relation de confiance puisse se nouer ?

Dans l'entreprise, avec ses chefs ou ses subordonnés, on sait qu'une telle relation ne peut pas être créée du jour au lendemain. On sait aussi qu'elle ne peut pas reposer sur des artifices et des mensonges qui ne peuvent que la détruire durablement. Elle est le fruit d'un long travail de collaboration construisant, au jour le jour, cette relation de confiance.

• *Le travail de réflexion des escrocs*

Le « pigeon » est d'abord à choisir dans les personnes « qui peuvent payer ». Il faut bien connaître ce « pigeon » du point de vue de ce qui peut lui apparaître comme « le coup de sa vie ». Qu'est-ce qui a de l'importance pour lui ? Vers quoi est-il tendu professionnellement ou existentiellement ? On peut procéder à l'inverse et avoir d'abord l'idée d'un

« produit » extraordinaire (mais fictif), qui va intéresser des personnages bien typés.

Dans cette optique, comment imaginer un « produit » qui va le fasciner et qu'il va tenter de s'accaparer en payant un prix exorbitant (en rapport avec sa fascination) ? Il faut alors construire ce produit qui est un produit imaginaire. Le « produit » est donc « l'appât ». Cet appât doit paraître tout à fait dans l'esprit de l'époque. Il est entièrement « plausible » et non invraisemblable (même s'il est « surprenant »). Il est une « affaire », une « occasion », celle qui ne se représentera pas et qu'il ne faut pas laisser aux autres.

Tous les « produits » évoqués dans ces histoires correspondent aux préoccupations majeures des pigeons à qui ils sont offerts. Tous les personnages trompés sont fascinés par les gains qu'ils pourront faire une fois le produit acheté. Les « promesses » des produits (pour parler comme en publicité), correspondent à leurs enjeux existentiels dans la vie : « gagner de l'argent, faire fortune ».

Deuxième leçon : pour « vendre » quelque chose (une idée, un projet, un produit…), il faut que ce « produit » s'inscrive dans les enjeux de « l'acheteur ».

Ce sont ces « enjeux » qui font apparaître ce produit « intéressant », ce sont ces enjeux qui lui donnent un sens positif. Le problème est alors simple. Il se formule ainsi : sans mentir, comment présenter un « produit » (idée, projet…), pour qu'il rentre dans les enjeux de l'interlocuteur ?

La réponse est facile et elle a été trouvée depuis longtemps par les publicistes. C'est là notre troisième leçon : il faut

mettre l'accent sur certaines des caractéristiques du produit seulement, celles qui « intéressent » l'interlocuteur. Il faut mettre en avant les « avantages pour lui » (maintenant et dans le futur), liés à la possession du « produit ».

Il est alors évident qu'une idée ou un projet qui ne peuvent présenter aucun avantage pour celui ou ceux à qui vous voulez les vendre, n'ont aucune raison d'être acceptés.

Il faut donc vous faire à l'idée qu'il n'y a pas de « truc magique de communication » pour vendre n'importe quoi à un homme conscient et libre.

III

Comment les cons qui m'entourent fonctionnent-ils ?

Les nouvelles théories de l'action, ont apporté de puissants moyens pour repenser complètement les problèmes de la négociation.

Ce sont ces moyens qui vont être présentés ici. Leurs conséquences seront ensuite étudiées, notamment en ce qui concerne la soi-disant « négociation interne », qu'il s'agisse d'une simple vente, ou de proposer des idées, des projets à divers interlocuteurs.

Ces conséquences conduiront à la mise au point d'une méthode d'analyse de la situation de négociation. Elles se traduiront ensuite dans une méthode pour la construction d'une nouvelle situation propice à la manipulation ainsi que d'une méthode d'utilisation des « ressources » pour travailler cette dernière situation (reprise aussi dans le chapitre 5).

☑ Comment se représenter la « situation » de vos partenaires ?

La méthode que je vais présenter repose donc sur des conceptions nouvelles de la situation et de l'action. Ceux qui veulent se passer de ces considérations un peu « théoriques », peuvent directement aller aux paragraphes 5 et 6 concernant les applications de ces conceptions.

• *La « situation » est une interprétation personnelle*

C'est le premier principe à retenir. De nombreux philosophes et sociologues, ont montré qu'une situation pour une personne n'avait rien d'objectif, qu'elle était définie par et pour la personne en question.

La « situation », pour une personne est d'abord une « interprétation » faite par cette personne. Cette vision est un peu surprenante pour des gens habitués au raisonnement scientifique, mais, à bien y regarder, elle mérite d'être étudiée.

Rappelons-nous d'abord que les écrivains de tous les temps, dans leur psychologie spontanée, ont souvent illustré l'idée que les hommes conduisent leur vie selon l'« opinion fictive » qu'ils se font d'eux-mêmes et du monde. Des personnages comme Don Quichotte, Tartarin de Tarascon ou madame de Bovary en sont des illustrations. Ces héros de légende voient les choses « à leur manière ». Nous allons voir que cette idée est parfaitement généralisable.

C'est tout d'abord dans la psychologie d'Adler (1919) que l'on peut retrouver la première idée de « construction de la réalité » avec la notion de « réalité fictionnelle » construite par le malade dans le but de se protéger. Ce sont ensuite les psychanalystes de la première heure (Freud, Jung…) qui ont repéré des situations fortes de l'enfance (la situation œdipienne, l'ambivalence de l'action à faire, la situation d'infériorité…) qui « marquent » les psychismes de telle sorte que ces psychismes « déformés » interprètent ensuite toutes les situations « réelles ».

Ce sont, aussi, les psychanalystes de la deuxième génération (K. Horney, E. Fromm, A. Hesnard…) qui ont repéré des constantes constitutives de toutes les situations de nos sociétés : constantes de compétition, de solitude affective, de défiance inter-personnelle, de culpabilisation…, constantes situationnelles « fabriquant » des types de « mentalités névrotiques » (mentalité infantile, insulaire, d'exploiteur, délinquante…). Ce sont encore les culturalistes des années 30 : M. Mead, R. Linton, A. Kardiner…, qui ont repéré des « situations typiques » vécues par les différents peuples. Ces « situations typiques » forgent les « caractères nationaux », caractères faits de traits psychologiques identitaires forts (les Mélanésiens ne voient pas le monde comme les Anglais, par exemple).

Toutes ces études empiriques reposent donc sur l'idée que la participation permanente aux situations constitutives d'une culture laisse des « traces » dans le psychisme et que celui-ci, déformé, déforme ensuite en conséquence les situations perçues.

• *La « situation » possède aussi des éléments que tout le monde perçoit de la même manière*

Il faut rappeler que de très nombreuses situations sont aussi définies pour des groupes, des collectivités et des cultures. Ces situations ont des « définitions sociales » partagées qui s'expriment à travers ce que l'on appelle des : « situations idiomatiques standards ». On trouve par exemple : la situation scolaire traditionnelle, la situation de « séance de bilan » avec le chef de service, la situation de faire la queue à la poste ou à la banque, la situation d'attente au feu rouge, la situation de séminaire de formation à l'extérieur…

La « situation-pour-l'individu » est donc un mélange de vision personnelle et de vision partagée avec d'autres. On trouve une preuve de cette idée dans le fait que dès qu'un sujet envisage les conséquences futures d'une de ses actions, il est obligé de penser ces conséquences en fonction des réactions que pourront avoir les autres personnes de son entourage. Le social est ainsi introduit dans l'univers subjectif.

Remarquons aussi que cette connaissance des « conséquences futures » d'une action constitue une donnée sur lequel l'individu qui veut manipuler va appuyer l'action qu'il va déclencher. Ainsi, on peut dire que par-delà l'interprétation singulière d'une situation par chaque acteur, il existe bien des situations définies de la même manière par des groupes d'acteurs sociaux.

C'est donc fondamentalement à partir de points de vue culturels (qui par définition sont collectifs), que chacun d'entre nous arrivet spontanément à définir une situation dans une perspective plus « objective », c'est-à-dire plus partagée.

● *Il y a des situations banales et des situations à problèmes*

Voilà un deuxième principe à retenir. Goffman, un sociologue des années 50, a développé l'idée de problèmes de types différents liés à des genres de situations. Pour lui, on trouve, dans la vie quotidienne, des « situations tranquilles » et des « situations fatales ».

Dans les situations tranquilles les individus peuvent organiser leurs activités « en confiance » ou en toute sécurité. Ils maîtrisent les circonstances et les risques, ils savent se comporter et sont au clair sur ce qu'ils cherchent comme sur ce qu'ils peuvent obtenir. Les éléments et les individus de la situation sont prévisibles et essentiellement régis par des routines d'évolution. On retrouve là la notion de « situation idiomatique standard » de l'écologie culturelle (E. Hall).

À l'inverse, pour Goffman, la « situation fatale » est une situation à problème. L'individu n'en maîtrise pas toutes les circonstances et le cours des choses est imprévisible. L'individu essaie de la faire évoluer dans un sens favorable pour lui en tentant des « coups » qu'il ne maîtrise pas forcément. Il improvise ensuite en fonction de l'évolution de cette situation, compte tenu de ses enjeux. La « situation fatale » est donc insécurisante.

Nous pouvons faire de toute situation une situation dans laquelle il y a une part de connu et une part d'inconnu. L'individu est alors aux prises avec des choses certaines et des choses incertaines et il expérimente des stratégies d'activités (de paroles, corporelles ou de conduites). Pour

faire passer vos idées, vous allez vous trouver dans ce genre de situation.

L'« expérimentation » dont il est quesiton, est faite en fonction d'une « enquête » menée sur la situation. Enquête menée sur les composantes et sur les enjeux de cette situation. À chaque instant de l'évolution de la situation au sens large, cette « enquête » débouche sur la définition d'une autre situation-problème, pertinente pour le sujet, à ce moment. Dans l'enquête qui est réalisée, il faut aussi faire intervenir la perspective du futur. En effet, l'individu, en même temps qu'il définit la situation-problème pour lui à ce moment, définit des situations-problèmes potentiellement en voie d'advenir, compte tenu des activités qu'il compte avoir. C'est bien comme cela que vous fonctionnez et que les autres fonctionnent.

- ***La définition de la situation est le résultat d'une constrution personnelle issue d'une « enquête »***

Finalement, la situation apparaît comme « un tout » par lequel nous mettons en configuration des objets et des événements qui organisent l'environnement global. Cette construction se fait à partir d'une « enquête ». Cette « enquête » est le résultat du fonctionnement normal de notre esprit qui cherche toujours à répondre à la question : « Dans quelle situation je me trouve ici ? ». Cette enquête est à base d'observations et de généralisations des observations. Cette enquête contribue à la transformation dirigée d'une situation indéterminée en une situation précise qui constitue un tout unifié ayant un sens.

▶ Exemple

Que se passe-t-il lorsque nous nous trouvons dans une « gare ». Quelle est la situation que nous percevons ?

Si nous pensons à un hall de gare que nous connaissons bien, nous allons pouvoir en dessiner l'organisation spatiale. Nous allons positionner des endroits typiques : les tableaux de signalisation d'arrivée et de départ des trains, les bureaux de vente des billets, les appareils de billetterie automatique, les lieux menant aux voies ferrées et aux trains, les espaces de vente de journaux, les espaces de vente de sandwichs et boissons, les espaces d'attente et de repos pour les voyageurs, les cafés et restaurants pour voyageurs, les indications pour sortir de la gare (taxis, bus, métro)… En fait, toutes les gares européennes proposent au citoyen voyageur un agencement particulier de leurs différents sites internes. Une gare de chemin de fer à l'européenne est une configuration particulière de ces endroits.

Pour schématiser un peu plus, nous pouvons dire que la gare à l'européenne est une « forme globale » mettant en configuration le système des sites que nous avons listés.

Cette forme spatiale typique appartenant à la ville européenne a un sens dans le cadre spatial global de la ville : elle dit à toutes les personnes présentes : « ici, dans ce lieu spécifique de la cité, tout est organisé pour que le voyageur puisse se préparer à voyager et prendre le train ». La gare, en tant que site interne et spécifique de la ville européenne, représente : une « situation idiomatique standard » (forme culturelle d'une situation typique).

Dans le problème qui nous préoccupe (vendre ses idées ou ses projets en interne, pour bien avoir ses petits copains), la signification globale de la situation de négociation pour votre interlocuteur doit appartenir aux genres :

- « aubaine à mettre en œuvre au plus vite » ;
- « proposition intéressante, réalisable sous certaines conditions, qu'il faut donc préparer ».

La situation de négociation porte, dans ces deux cas, une signification globalement positive. C'est ce genre de situation que l'on doit s'efforcer de construire si l'on veut réussir à faire passer ses idées.

☑ La situation est toujours une « situation contenant un problème »

Une situation a toujours une problématique incorporée. C'est là ausssi un principe que nous devons retenir. L'homme ne peut être considéré comme inerte dans une situation. Il a quelque chose à y faire (ne serait-ce que ne rien y faire, pour la supporter). Ainsi, dès qu'une personne donne une définition à une situation, cette définition contient toujours une « problématique » pour lui. Cette « problématique » tient compte de son orientation d'esprit, de ses activités en cours et de la situation elle-même.

• *La problématique de la situation*

La problématique situationnelle est l'ensemble des questions qu'une situation pose à une personne immergée dans cette

situation. Cette personne en fait une certaine lecture, compte tenu des relations entre ses « projets », ses activités en cours et d'autres éléments.

L'individu, la situation-pour-lui et son problème, sont les deux faces d'un même système. Sa biographie, les enjeux présents, le cours d'activité de l'individu… participent, avec d'autres éléments, à la construction de la situation problématique pour lui et, inversement, l'émergence d'éléments pertinents dans la situation pour lui reconfigure la situation et le problème et affecte l'individu, ses intentions, son cours d'action…

Pour reconstruire cette vision individuelle de la situation-problème pour un individu, on s'appuie sur l'observation de ses actions, le recueil des dires de l'individu et de témoins ainsi que sur des entretiens. Ces « données » ne sont pas prises au pied de la lettre. Elles suscitent un travail d'analyse qui aboutira à la formulation de la définition de la situation pour l'individu. Il s'agit là d'un travail d'induction qu'il faut faire à partir des observations pour arriver à formuler des « éléments pertinents » de la situation pour l'individu (les éléments qui comptent pour lui).

Pour le dire autrement, la situation et sa problématique, c'est la configuration d'un ensemble d'éléments porteur d'une interrogation pour l'individu. Cette interrogation émerge à travers des processus d'interprétation mis en œuvre par l'individu qui est engagé dans un cours d'activité. Cet individu définit ainsi une partie du monde, suffisante pour que ses activités immédiates prennent un sens pour lui, et lui permettent de tenter de résoudre la « problématique » posée par la situation.

▶ Exemple

Le patron réunit ses chefs de service et les chefs projet, ce matin dans une réunion exceptionnelle (non habituelle). Il veut « faire le point sur les projets en cours ».

Je suis concerné car je suis chef de projet. Mon chef de service et les autres chefs de service sont présents. Les autres chefs de projet aussi.

La situation, pour moi, est composée de ces supérieurs et de mes collègues physiquement présents. Elle est composée aussi de leurs mines sérieuses et attentives. De cette atmosphère un peu tendue et assez inhabituelle chez nous. Elle est aussi composée de tous les documents que je connais et qui ont trait aux « projets » de l'entreprise : les notes d'orientation stratégique et confidentielles de la direction, les notes de définition des projets, ma lettre de mission en tant que chef projet, tous les documents de mon dossier-projet qui font acte de l'avancée de mon groupe… Ces « éléments » de la situation sont ceux qui s'imposent à moi comme étant « pertinents ».

De nombreux autres éléments de la situation objective ne sont pas perçus par moi, car ils n'ont pas d'importance. Les éléments perçus ont du sens car ils définissent la situation pour moi au début de la réunion. Une problématique s'impose à moi, en ce début de réunion. Elle se formule ainsi : « qu'est-ce que veut le chef au sujet de ces projets et qui peut concerner tant de monde ? ». J'ai essayé d'en savoir plus avant la réunion, mais mes collègues sont comme moi, dans l'expectative.

Au niveau collectif, la problématique situationnelle est l'ensemble des questions qu'une situation pose à des personnes immergées dans cette situation et qui en font une certaine lecture, compte tenu des relations entre leur « orientation d'esprit », leurs activités en cours et les éléments pertinents qui se configurent ensemble. Le « problème à résoudre » peut, bien entendu, comme le sociologue Goffman le signalait, être de définir la situation elle-même.

• *La problèmatique de la situation dépend du découpage de cette situation*

▶ Exemple

Un Comité de Direction d'une usine discute des affectations budgétaires de l'année à venir. C'est comme cela que la convocation des membres du C.D., faite par le Directeur, présente et définit la situation de réunion.

Mais la séance ne se déroule pas comme prévu. Le débat fait progressivement apparaître à chacun des chefs de service et donc au Directeur, que travailler avec ce budget est suicidaire pour l'usine (nouvelle définition du problème collectif).

Dans cette nouvelle situation, les participants définissent un autre problème (un autre cadre), intervenir auprès de la Direction du Groupe pour qu'elle reconsidère le budget alloué.

Le cadrage de la problématique englobe : « Le Groupe » et ne se limite donc plus au « budget de l'usine ». Les participants au C.D. se mettent alors à préparer un argumentaire pour la Direction du Groupe.

Pour arriver ensemble à cela, la communication arrête une définition commune de la situation (problème et façon de le poser). Les individus se mettent donc d'accord sur le « cadrage » de cette situation. Car problématique et cadrage sont mutuellement dépendants.

Dans cet exemple, on peut imaginer que le responsable ne veuille pas sortir du cadrage défini de sa réunion. Pour lui, la situation présente est définie par un cadrage temporel (les 1 h 30 de réunion), une problématique de travail (les solutions à trouver à un dysfonctionnement analysé) et un cadre normatif et de positionnement (le respect de ses priorités, de sa définition de la situation). Il négociera (ou imposera, ce qui est une façon de négocier), cette définition de la situation et de sa problématique. Il pourra, par exemple, proposer (ou imposer) une autre réunion pour traiter de l'inquiétude de ses collaborateurs. Pour « vendre » (faire accepter) cette façon de faire (la rendre positive, car son refus peut d'abord être perçu négativement), il va arguer de la nécessité pour lui, de se renseigner directement auprès de la Direction Générale et de ne pas lancer une discussion sans avoir de certitudes. Ce faisant, il donne un sens positif à sa conduite : « ce n'est pas que je ne prends pas en compte votre inquiétude, mais que je veux que l'on discute avec toutes les informations nécessaires ».

Pour faire passer ses idées ou ses projets en interne, la « problèmatique » que doit contenir la situation présentée à l'interlocuteur pour la réalisation de l'idée ou du projet, doit être en acccord avec l'une ou l'autre des problématiques générales de sa situation normale de travail.

▶ Exemple

Pour un projet présenté à un supérieur, que ce projet va lui permettre de résoudre un problème de légitimité, de responsabilité, de compétence, d'adhésion, de performance ou de mobilisation (*cf.* ci-dessous les problématiques de la situation de management).

• *Quelle est la problématique principale de la situation de mon interlocuteur ?*

C'est cette question que l'on doit résoudre avant de se lancer dans une stratégie de communication.

Si l'on s'adresse à un supérieur ou à un collègue, il est intéressant de connaître l'ensemble des problématiques générales que ces personnes peuvent rencontrer dans leurs situations professionnelles.

La situation managériale, par exemple, du point de vue du responsable, est une situation qui rassemble six problématiques. Selon les moments du management, telle ou telle problématique est émergente et se propose avec force au manager.

Tableau de l'ensemble des problématiques simples possibles

Enjeux / Modalités d'existence	**Devoir**	**Pouvoir**	**Savoir**	**Vouloir**
Être Exister	Problématique de la légitimité l'exécuteur testamentaire	Problématique de la responsabilité le chef	Problématique de la compétence l'expert	Problématique de l'adhésion le meneur
Agir Faire	Problématique de la prescription le coach	Problématique de la réalisation l'entrepreneur	Problématique de la performance le maître	Problématique de la mobilisation l'entraîneur-leader
Penser Analyser	Problématique de la référence le disciple	Problématique de l'adéquation l'évaluateur-auditeur	Problématique de la pertinence le chercheur	Problématique de l'orientation le directeur de conscience

Tableau des problématiques classiques de la situation de management

Problématiques	Problèmes concrets à résoudre
De la légitimité	Exécuter son rôle de représentant de l'entreprise
De la responsabilité	Piloter le service
De la compétence	Connaître son domaine de compétence
De l'adhésion	Impliquer ses subordonnés dans leur travail
De la performance	Bien faire marcher son service

Problématiques pour les collaborateurs

Tableau des problématiques pour les collaborateurs

Compétence et légitimité	Être reconnus dans leur poste
Réalisation	Être reconnus dans leur travail
Performance	Être dans de bonnes conditions de travail (humaines et matérielles)
Mobilisation	Être intéressés par son travail
Référence	Être estimés par le chef

• *Les propriétés de la situation-problème*

Elle n'a pas de définition objective

La situation – dans un sens général – n'existe pas. Elle est toujours « situation et problème principal pour un individu ». Cela veut dire qu'elle existe, dans une certaine définition des éléments essentiels qui la composent (« éléments significatifs ») et qui donnent la signification pour l'individu social en question. En effet, la situation, par définition, ne préexiste pas aux processus divers mis en œuvre, dans ses activités, par l'individu social, pour appréhender, à sa manière et avec sa sensibilité et ses projets, le monde. « La situation-problème-pour-un-acteur » ne peut être définie que par l'individu, à travers ses activités diverses (processus de perception, d'intuition, de mise en œuvre de connaissances, d'évaluation, de décision...), et pour ses projets et ses enjeux. La « situation pour l'individu » est donc un découpage subjectif du monde par l'individu pour rendre celui-ci significatif pour lui.

Elle est composée « d'éléments significatifs et pertinents »

Un élément significatif pertinent est une donnée humaine, idéelle ou matérielle, présente dans une situation qui, compte tenu des activités en cours, des orientations d'esprit et des autres éléments significatifs de la situation avec lesquels elle forme une configuration, apparaît, à un ou plusieurs individus, avec une signification subjective particulière qui le met en avant et le fait devenir constitutif de la situation vécue. D'autres éléments, bien que présents mais objectifs dans

cette même situation, ne seront pas pris en compte dans la définition de cette dernière parce que n'ayant aucun sens pour ce ou ces acteurs (étant objectifs, ils sont « hors de propos »). « L'élément significatif pertinent » n'est donc pas une donnée de la situation, mais une émergence. Il définit, avec les autres éléments significatifs pertinents de la situation, la « problématique de la situation » pour l'individu. Il est porteur d'une « signification » et il est, d'une certaine manière aussi, cette signification. Il intervient donc dans le raisonnement immédiat de l'individu en situation et en action pour la poursuite de son activité.

Sa définition est liée aux activités et projets des acteurs

La « situation pour l'individu » prend forme dans le courant de ses activités affectivo-cognitivo-physiques. Ces activités s'inscrivent dans le cadre général de ses projets et de ses enjeux. L'individu (ses projets et ses enjeux) et la « situation pour lui » ne forment qu'une seule entité systémique. Chaque intervention sur l'une ou l'autre des sous-parties du système (l'individu et la situation), entraînant un remaniement de l'ensemble, autrement dit affectant l'autre élément et la dynamique qui relie les deux éléments.

Elle est, généralement, en constante évolution

Au cours d'une activité quelconque, un individu peut rencontrer des événements extérieurs qui viennent interférer avec la situation-pour-lui dans laquelle il effectue son activité. C'est parce que l'événement vient interférer avec son activité qu'il est « significatif » et qu'il va trouver sa place

dans la définition de la « situation-pour-l'individu ». La nouvelle définition de la situation qui en résulte n'est pas sans affecter l'individu lui-même dans ses pensées, ses projets et ses activités. Une sorte de « nouvel » acteur émerge donc qui va restructurer ses pensées et ses activités, ce qui va participer à une nouvelle définition de la situation pertinente pour lui. La restructuration du système acteur-situation peut être effectuée aussi à partir de processus intrinsèques à l'individu car celui-ci est – par nature – le siège de processus cognitifs, affectifs et conatifs divers (que l'on pense à une organisation évaluant sa concurrence et décidant d'actions de marketing). La « situation-pour-l'individu » est donc un moment, photographié en instantané, dans un flot de situations qui se déroulent et évoluent dans leurs configurations d'ensemble.

Elle contient toujours une problématique principale pour un individu

Chaque situation s'enchassant dans une série de « cadres », a autant de problématiques que de cadrages possibles. Ou bien la problématique s'impose ou bien elle est « standard » et les individus sont implicitement d'accord sur elle (et donc sur la définition de la situation) ; ou les problématiques sont plurielles et les individus doivent d'abord (implicitement ou non) se mettre d'accord sur la problématique qu'ils veulent traiter.

Elle est à la base des phénomènes d'interprétation

La situation est l'environnement fondamental dans lequel émerge le sens des activités. Le sens émerge des configura-

tions situationnelles dans lesquelles les activités se déroulent et qui sont co-construites par les individus en co-présence. La « donnée » ou la « communication en tant que donnée », a peu d'importance en tant que telle. Elle prend un sens par rapport à un individu particulier : celui qui va à son devant, et qui l'intègre comme pertinente par rapport à ses préoccupations et intentions, tout en la situant dans une « situation pour lui ». La « même donnée » peut donc prendre différentes significations selon les préoccupations et intentions des différents acteurs.

Un « moteur fonctionnant avec très peu de carburant » signifie « opportunité marketing formidable » pour un constructeur automobile qui s'efforcera d'en acheter en priorité le brevet et signifie « risque de chute brutale des recettes » pour les pays producteurs de pétrole.

Dans cet exemple, on voit que l'on prend successivement deux cadres de lecture. Un premier cadre élaboré autour d'un constructeur automobile, un deuxième cadre constitué des producteurs de pétrole. Ces cadres sont disjoints et réduits à des cadres identitaires pour les besoins de la démonstration. On parle successivement du sens pour le premier acteur et du sens pour le second acteur. Si l'on replace « la donnée » dans le cadre global complexe de sa première parution (car il faut aussi fixer le cadre temporel), alors un sens complexe fait de la superposition des sens contextuels surgit : invention porteuse de polémiques voire de conflits qui va être un enjeu de diffusion ou de neutralisation pour les différents acteurs concernés.

☑ Comment comprendre l'action dans cette conception ?

• *L'action participe à la résolution de la problématique de la situation*

Parler, agir, penser, raisonner, calculer, questionner, s'informer, explorer, inférer, délibérer, contester, décider… sont des activités faites « en situation ». Ces activités découlent de « décisions ». Lorsque nous parlons d'elles, nous sous-entendons que ces décisions ont été prises. Ces activités sont réalisées par des « acteurs sociaux » (individus, groupes, organisations…), impliqués dans des situations de la vie concrète qui leur posent des problèmes. Ces activités s'appuient sur les « éléments pertinents » pour eux, dans la situation. Ces « éléments pertinents » leur fournissant informations, connaissances, orientations, orientations d'actions…, dont ils se servent pour raisonner, décider et agir.

Pour un individu, les composants de la situation sont des éléments pertinents de cette situation. Nous avons vu qu'un élément pertinent d'une situation est une donnée qui apparaît, à un ou plusieurs individus, avec une signification subjective particulière qui la met en avant et la fait devenir constitutive de la situation vécue, alors que d'autres données, présentes également et dites « objectives » ne sont pas prises en compte. « L'élément pertinent » est donc une émergence. Il définit, avec les autres éléments significatifs pertinents de la situation, la « problématique de la situation » pour l'individu.

Il faut surtout signaler que cet « élément pertinent » intervient dans le raisonnement immédiat de l'individu en situation

et en action pour la poursuite de son activité. En effet, cet élément, à travers sa signification, offre à l'individu des potentialités d'interactions et un certain nombre de connaissances incorporées qui peuvent être activées et sur lesquelles l'individu peut s'appuyer pour agir. Les éléments pertinents, constitutifs d'une situation, permettent aux individus qui définissent la situation avec eux, de raisonner avec leur aide. L'esprit est donc, en partie, en dehors de nous. Il est aussi, d'une certaine manière, « incorporé » dans des objets. Les raisonnements et les décisions prises par les individus sociaux s'appuient donc sur des « éléments pertinents ». Ainsi, un « élément significatif » d'une situation s'offre comme matériau de base au travail de la communication[1]. La communication ou l'action de tel ou tel acteur, vont s'appuyer sur tels ou tels « éléments pertinents » partagés pour le modifier, le mettre en avant ou le faire disparaître et ainsi modifier la situation. Les potentialités à créer du sens, par la communication et l'action, viennent de là.

Le cas exemplaire classique illustrant cette approche est le cas de la boîte aux lettres[2]. En France, lorsque je vois, accroché à un mur de la ville, une boîte aux lettres jaune, cet « objet » m'apparaît avec de la « connaissance incorporée » en lui. Je sais, par exemple, qu'il sert à recueillir les lettres à envoyer. Je sais qu'il est un des premiers maillons d'un système de transport et de distribution de ce type de courrier. Je sais que les lettres mises sont « relevées » régulièrement, etc. Si j'ai une lettre à mettre à la poste, lorsque je passe

---

1. Ph. Zarifian, *Travail et communication*, Paris 1996, p. 137.
2. L. Quéré, La situation toujours négligée, *Réseaux* n° 85, 1997, p. 163-192.

devant la boîte aux lettres, celle-ci m'envoie une proposition d'interaction : la proposition de glisser ma lettre dans sa fente. Ainsi, la boîte aux lettres n'est pas un objet passif et « objectif » de mon environnement. Lorsque j'ai une lettre à mettre à la poste (projet), les boîtes aux lettres attachées aux murs de la ville, vont me sauter aux yeux. Mon attention est investie par quelque chose qui porte mes préoccupations et sélectionne ce qui, pour moi, a de l'importance dans les éléments de l'environnement. Lorsque j'ai une lettre à mettre à la poste, la boîte aux lettres devient un « élément significatif » de la rue dans laquelle je me trouve.

Nous pouvons généraliser cet exemple. Ainsi, lorsque je suis dans un cours d'action, j'appuie mon raisonnement me permettant de poursuivre mon action, sur des « objets » (ou élément significatif de la situation), car ces objets me proposent des éléments de raisonnement. Dans la situation qui est évoquée dans cet exemple concret, il est évident que si je suis dans la rue avec le projet d'envoyer une lettre, c'est alors que la boîte aux lettres surgit dans mon champ perceptif avec sa signification incorporée : « je suis faite pour envoyer des lettres ».

De même, dans la ville, un « trottoir » est un objet qui « incorpore » en lui des prémisses cognitives du type : « je suis, en principe, destiné exclusivement aux piétons » ; « je suis fait pour que les piétons marchent dessus » ; « je sers à encadrer la chaussée », « sur les axes des parcours urbains, je distingue une partie réservée aux véhicules et une partie réservée aux piétons » ; « je mets les piétons légèrement à l'abri des véhicules, car il est normalement surélevé » ; « je peux servir aux cyclistes » ; « je peux servir

à garer des voitures en cas exceptionnel » ; « je peux être encadré par des « bornes » empêchant strictement les véhicules d'y accéder » ; « je peux être plus ou moins large mais rarement aussi large que la chaussée »…

Ces prémisses sont bien du « savoir » que nous avons sur l'objet trottoir en question. Lorsque je me déplace dans la ville, la programmation de mes déplacements se fait en raisonnant avec ces prémisses que me proposent les trottoirs. C'est en ce sens que la cognition distribuée énonce que je ne décide pas de mes conduites uniquement à travers un débat interne à mon psychisme. Je raisonne en m'appuyant sur les objets du monde qui m'entourent, car ces objets me proposent, sans arrêt, cette « connaissance » dont je dois tenir compte. Bien sûr, cette connaissance, je la possède en moi, mais ce qui est intéressant, dans l'action quotidienne, c'est que ces objets m'interpellent et m'obligent donc à tenir compte de ce savoir proposé de l'extérieur.

Le « savoir » incorporé dans les objets est un savoir éminemment culturel. Je n'ai pas accès à ce savoir si je ne suis pas un citadin occidental. On peut considérer qu'il revient au même de dire que ces objets prennent des significations en rapport avec le cadre culturel construit par l'individu. En effet, les prémisses précédentes, incorporées dans le « trottoir », peuvent toutes être reformulées sous forme de significations. Il y a donc une grande parenté entre « cognition incorporée » et « signification culturelle de l'objet ».

La « conduite en situation » n'est donc pas le résultat exclusif d'une délibération faite à l'intérieur de la tête. La conduite en situation s'appuie, certes, sur des éléments intra-psychiques de connaissances de la situation dans laquelle

l'individu se trouve, mais elle s'appuie aussi sur des éléments présents dans la situation et dont l'individu ne peut pas ne pas tenir compte (objets et règles sociales, en particulier).

Elle s'appuie sur des éléments dits « éléments-pertinents » de la situation. Ces éléments pertinents, constitutifs de la situation-pour-l'individu, lui proposent de réaliser avec eux des activités possibles, alors que d'autres sont impossibles. Les constituants de la décision sont donc répartis dans la situation.

▶ Exemple

Considérons de nouveau la situation prise comme exemple plus haut : la situation de réunion inhabituelle, par le patron, des chefs de service et de tous les chefs projet. Pour un certain nombre de raisons stratégiques explicitées, le patron vient d'exposer sa décision de réduire de moitié les groupes projets pour libérer de l'activité à mettre au service d'une opération urgente d'envergure. Les projets qui vont tomber sont ceux qui sont à plus de six mois d'aboutir. Lorsque je vais prendre la parole dans le tour de table pour dire si je pense que l'on doit abandonner mon projet ou le poursuivre, ma décision concernant les arguments que je vais présenter devra tenir compte des réactions de mon chef de service aux propositions que feront les deux collègues de mon propre service qui auront parlé avant moi. C'est en partie sur ces éléments qui vont apparaître dans le débat que « ce qui est important pour moi de choisir » va émerger avec plus ou moins d'évidence, compte tenu de mon choix de faire tout ce qu'il faut pour aider mon chef de service dans son positionnement interne.

On peut donc dire que définir une situation, pour un individu, c'est choisir dans un environnement les éléments pertinents pour traiter cette situation, compte tenu d'un projet d'action qu'il possède.

La définition de la situation se faisant d'ailleurs en fonction du problème à traiter dans le projet.

Ainsi, par exemple, si sur un chantier du bâtiment, le contremaître demande à un apprenti maçon d'aller chercher une bière pour le casse-croûte, les éléments pertinents de la situation pour ce problème sont : l'endroit où il peut trouver de la bière au plus près, savoir si le point de vente est ouvert, savoir s'il doit y aller à pied ou en voiture… La question de savoir quel est l'architecte de la maison, si elle sera finie dans les délais… n'a pas de sens dans cette situation définie de son point de vue présent. Ces derniers éléments n'entrant pas dans la définition de la situation et du problème à résoudre.

● *L'action s'inscrit dans les enjeux des personnes et des groupes*

Une personne, comme une équipe ou un groupe, ne peut pas être dans une situation sans avoir, par rapport à cette situation des préoccupations ou des « projets », c'est-à-dire des « enjeux ».

L'enjeu fait partie de la nature humaine. L'homme, « jeté au monde », doit se trouver des raisons d'être ou d'agir. L'enjeu, c'est « ce qui est en jeu dans la situation » du point de vue existentiel pour cet homme. Ce peut être la poursuite d'une finalité lointaine (réussir sa vie professionnelle), ce peut être l'atteinte d'un objectif très concret et proche (décrocher la

prime de fin d'année). La notion « d'enjeu » est proche des notions de projet (projet de vie, projet professionnel, projet dans la situation). Elle formule ce que l'acteur a l'intention de réaliser à travers sa conduite en situation.

Être dans une situation, c'est nécessairement essayer de gérer cette situation et donc quelques-unes des problématiques qu'elle contient. La situation dans laquelle est l'acteur le sollicite et lui pose toujours un certain nombre de problèmes : comment me comporter, comment faire passer mes idées, comment ne pas indisposer le chef, comment me servir de cette situation pour un dessein plus lointain…

Ces « problèmes » ont à voir avec ce qui est en jeu pour lui, maintenant et plus tard (ses enjeux). Les enjeux d'un homme en situation concernent donc différents niveaux de son implication dans le monde. Ils participent d'ailleurs au découpage, pour lui, de différents « cadres situationnels ». Ces cadres situationnels s'emboîtent du plus général (enjeux de toute une vie) au plus particulier (enjeux de la situation immédiate) en passant par des cadres situationnels médians (enjeux professionnels, enjeux à moyen terme…). Chaque homme choisit l'enjeu prépondérant pour lui dans le moment. Il peut, bien entendu, passer d'un enjeu à l'autre à tout instant de son activité. Ce faisant, il transforme la « situation-pour-lui ». En effet, une partie des éléments de la situation-pour-lui est corrélative aux enjeux qu'il prend. Les enjeux en situation fonctionnent comme l'intentionnalité : ils « éclairent » la situation globale pour en délimiter le « cadre situationnel » et en faire émerger les éléments essentiels pour lui.

Dans chaque situation plus ou moins large pour un individu, ou dans chacun de ses rôles, on peut essayer d'expliciter les « enjeux primordiaux » de l'individu en question. **L'enjeu de cette personne oriente sa perception de la situation et des faits s'y déroulant. Il oriente aussi toutes ses activités en situation. En ce sens, c'est la prise en considération des enjeux des autres participants de la situation qui ouvre à un acteur la compréhension des définitions de la situation pour ces différents acteurs. C'est l'obnubilation de l'acteur sur ses propres enjeux qui l'empêche, le plus souvent, de percevoir la complexité de la « situation totale » et qui l'empêche de concevoir des stratégies appropriées d'actions lesquelles passent toujours par la prise en compte des enjeux des autres acteurs.**

Les enjeux des acteurs sont donc, pour eux, comme des lunettes déformantes. Pour être entendu et compris par un autre acteur, il faut donc chausser ses lunettes pour voir son monde et être capable de lui parler de son monde. C'est ainsi qu'en communication on dit « qu'il faut parler le langage de l'autre ». Parler le langage de l'autre, c'est lui présenter les choses de son point de vue. Il ne s'agit pas de transformer ces choses (mentir, masquer…), mais de reformuler ces choses d'une autre façon, d'adapter un autre point de vue pour les décrire et les analyser.

Les enjeux des acteurs sont assez accessibles si l'on prête attention à leurs conduites, à leurs discours et à leurs réactions face à divers problèmes. Ils transparaissent nécessairement car ils fondent la cohérence des activités de l'acteur. On peut aussi accéder aux « enjeux » d'un acteur en enquê-

tant sur ses « intérêts » dans les diverses situations dans lesquelles il agit.

Pour manipuler les autres, il faut donc comprendre comment ils se représentent la situation. Nous voyons que nous accéderons à cette compréhension si nous avons des idées assez précises sur leurs enjeux.

• *L'action participe à la construction d'une autre situation*

L'activité (conduite ou communication) d'un individu est, en grande partie, un processus qui vise à transformer divers éléments pertinents constitutifs de la situation d'un autre acteur ou à appeler, dans la vision individuelle de la situation de cet autre acteur, des éléments pertinents nouveaux. C'est par cet intermédiaire des éléments significatifs que la communication transforme la situation-pour-l'autre et vise à le faire agir en transformant, du même coup, les significations des éléments de la situation et les significations des actions en cours et à venir.

▶ Exemple

En cette fin août, des promeneurs du dimanche, en montagne, croisent des randonneurs qui redescendent rapidement des sommets. Comme ils se connaissent, étant en vacances dans le même hôtel, ils échangent quelques mots.

Les randonneurs font remarquer que les quelques nuages qui viennent de se former au-dessus des sommets sont annonciateurs d'orage violent et que compte tenu de leur vitesse

d'évolution, cela ne leur laisse qu'une heure ou une heure trente environ pour se mettre à l'abri.

Pour les promeneurs, avant leur dialogue avec les randonneurs, les nuages qui venaient de se former et qui évoluaient, n'étaient que des éléments sans importance de la nature qu'ils admiraient. Ils n'étaient même pas vraiment perçus. Ils étaient fondus dans le décor. La pente qu'ils gravissaient, par contre, avait plus de signification que les nuages. Compte tenu de leur peu d'entraînement, elle les faisait souffrir et ils se demandaient jusqu'où ils pourraient la monter.

La conversation fait surgir une menace précise. Les nuages prennent justement la signification de « menace réelle d'orage qui risque de gâcher la promenade ». Ces nuages deviennent un « élément significatif » de leur balade qui change alors de sens pour les promeneurs. Les « nuages porteurs d'orage » ont en effet restructuré toute la situation. Cette dernière donne aux promeneurs une nouvelle problématique : « comment faire pour échapper à l'orage ? ». Ils vont, sans doute, choisir de redescendre le plus vite possible, en surveillant sans arrêt, l'évolution des nuées.

● *Application à la manipulation*

Cette anecdote peut paraître insignifiante. Pourtant, elle est tout à fait capitale pour nous. Notre problème, ne l'oublions pas, est de savoir comment faire, en situation, pour « vendre nos idées et nos projets ».

Nous venons de voir que les gens « raisonnent » en s'appuyant sur les éléments « pertinents » d'une situation donnée. Votre chef raisonne comme cela, vos collègues

aussi. Mais vous ne connaissez pas forcément tous les éléments de « leur » situation. Vous devrez donc l'étudier.

Il y a plus. Nous venons de voir que, par la communication, on peut faire intervenir des nouveaux éléments dans la situation. Ainsi, les randonneurs signalent aux promeneurs les nuages que ces derniers n'avaient même pas vus. Ces éléments ne sont pas artificiels et inventés de toute pièce. Ils existent, mais ils ne sont pas « présents » pour l'interlocuteur. Celui-ci ne peut donc pas en tenir compte. La parole peut les amener dans la situation qui change alors, de même que le raisonnement de l'interlocuteur. C'est tout à fait ce qui se passe avec les « nuages » que les randonneurs font « rentrer » dans la définition de la situation pour les promeneurs.

Pour mener une négociation, le négociateur va donc devoir penser aux « éléments pertinents » et appropriés qu'il peut faire entrer dans la définition de la situation de son interlocuteur. Cette introduction d'éléments nouveaux va se faire par la parole.

● *L'action s'appuie sur les éléments de la situation*

La situation peut alors être conçue comme une sorte de « banque de données » faite des éléments de la situation. Le monde extérieur fournit aussi une organisation spatiale tridimensionnelle des objets, et sa structure physique en définissant des contraintes supplémentaires. Ce faisant, il simplifie la sélection des actions possibles. La structure physique du monde sert d'outil intellectuel. Les objets cognitifs représentent donc les éléments signifiants du monde

de telle ou telle personne. Ils sont caractérisés par l'ensemble des propositions d'interactions qu'ils proposent à l'individu et l'ensemble des significations qui leur sont attribuées.

▶ Exemple

Ainsi un escalier, dans une gare, pour une personne qui a du mal à se déplacer et qui se trouve en bas de cet escalier avec une valise, est un « objet cognitif » qui lui propose d'être « monté » et qui porte la signification « d'épreuve difficile ».

Dans cette situation, elle cherchera donc spontanément à se faire aider. Cette activité (chercher à se faire aider) résulte, non d'un raisonnement mental interne, mais de la mise en relation du projet de monter l'escalier, de l'être physique diminué, de l'escalier lui-même et des voyageurs qui passent dont certains ont « la proposition d'interaction » de « pouvoir être interpelés pour demander de l'aide » (tandis que d'autres n'ont pas cette « proposition d'interaction » car ils ont l'air trop pressé ou ont une attitude rébarbative).

Ces « éléments pertinents » peuvent être spécifiques à la « vision du monde » d'un individu. Ils sont atteignables à travers des interviews, des observations ou une plongée empathique dans le monde de l'individu. Ces éléments pertinents peuvent être collectifs, fondés sur des conventions collectives de définition, elles-mêmes liées à des modalités idiomatiques ou culturelles d'appréhension du monde. Ils sont atteignables à travers les mêmes méthodes d'enquête que les éléments pertinents « privés » des acteurs.

Il ne faut pas négliger non plus le fait qu'une situation-pour-un individu puisse être composée à la fois d'éléments significatifs privés et d'éléments significatifs collectifs. Il ne faut

pas non plus négliger le fait qu'une même situation puisse évoluer en voyant notamment des éléments significatifs collectifs prendre des définitions privées ou inversement. L'étude des dynamiques situationnelles complexifie notoirement la compréhension des phénomènes communicationnels. L'intérêt d'une telle formalisation des situations et des communications faites en situation a été démontré par une série d'études consacrées à l'analyse des mécanismes de l'influence : influence des discours, de la propagande, des mises en scène, des dispositifs de communication, des publicités…

● *L'action participe à sa propre régulation*

La conduite en situation d'un individu est aussi influencée par l'action même qu'il est en train de mener. C'est dans cette action en cours que la situation se transforme sans cesse, lui offrant des émergences de nouveaux éléments qui apparaissent avec leurs « connaissances incorporées » et leurs « propositions d'interactions ».

La conduite en situation est une sorte de fiction car elle est la photographie, à un moment donné, d'une activité en cours d'un individu en situation. Mais rien ne reste figé : la situation est transformée par l'activité de l'individu, cette transformation modifie en boucle les potentialités qui s'offrent à lui et donc les décisions d'actions à effectuer face à une problématique situationnelle ainsi évolutive.

« L'activité en situation » d'un individu est donc influencée par l'activité même qu'il est en train de mener. C'est dans ce cours d'activité (action ou communication) que la situation

se transforme sans cesse, lui offrant des émergences de nouveaux éléments qui apparaissent avec leur « cognition incorporée », leurs propositions d'interactions et leurs significations. « L'activité en situation » est une sorte de fiction, car elle est la photographie, à un moment donné, de l'activité en cours, d'un individu en situation. Les neurophysiologistes, qui ont toujours pensé que l'activité était « déterminée » par la perception, commencent à comprendre que l'activité est essentiellement le résultat des intentions et des activités qui vont avec ces intentions. Ces deux éléments participant à la construction d'une situation-pour-l'individu.

☑ Conclusion à en tirer

Dans la nouvelle approche que nous venons de présenter les conceptions classiques du raisonnement et de la décision sont bousculées. L'existence de quelque chose qui est à l'intérieur du psychisme et qui détermine les orientations des activités de l'homme – et même ses activités concrètes – apparaît extrêmement liée à des théories psychologiques en vogue à la fin du XIXe.

Les théories contemporaines de la situation et de l'action que j'ai présentées nous mènent vers des compréhensions de l'action humaine totalement différentes.

L'action est d'abord liée aux enjeux de l'individu dans la situation. Elle est aussi liée aux éléments pertinents pour lui, qui définissent cette situation. Mais, comme ces « éléments pertinents » de la situation pour un individu, selon son degré d'engagement, sont déterminés par ses propres enjeux, on

voit toute l'importance de la compréhension des « enjeux » d'une personne ou d'un groupe. Ces enjeux sont extrêmement variables. Mais nous avons vu leur parenté, dans les situations de travail en entreprise, avec les problématiques liées aux positions de managers ou de collaborateurs. Ces positions, en effet, définissent des « situations types » avec leurs « problèmes types ».

Les activités en situation reposent sur les objets pertinents de la situation construite par l'individu en activité, car, comme nous l'avons vu, les éléments de la situation lui offrent les « connaissances » dont il se sert. Les activités de l'homme en situation font aussi « émerger » les significations de ses propres actions et réorganisent les significations des éléments de la situation, jusqu'à définir une autre situation.

C'est sur ces nouvelles bases conceptuelles que je vais m'efforcer de repenser entièrement les phénomènes de négociation et de manipulation.

IV

Quelles sont les règles de la communication d'influence ?

Après avoir examiné des cas d'escroquerie (que nous n'avons pas pris comme modèles), nous allons examiner des cas de manipulation mensongère.

Ces cas nécessitent une moindre mise en scène que les cas d'escroquerie. La manipulation de la situation se fait essentiellement par la parole. La réflexion sur ces cas va nous apporter de nouveaux éléments pour mieux cerner notre problème.

☑ La différence entre persuader et convaincre

« Persuader », nous dit le dictionnaire, c'est amener quelqu'un à croire, à faire ou à vouloir quelque chose. Mais, cependant, cette action de persuasion se distingue classiquement de l'action de « convaincre ». « Convaincre », en effet,

veut dire, amener quelqu'un, par le raisonnement ou par des preuves, à reconnaître la vérité d'un fait ou sa nécessité. Persuader, au contraire, n'utilise pas le raisonnement ou les preuves. Cela fait intervenir l'imagination et les idées. Persuader ressort donc du domaine mal connu de « l'influence », tandis que convaincre appartient au domaine mieux connu de l'argumentation.

Il y a différentes sortes de persuasion. Il y a des persuasions qui utilisent d'autres effets que ceux de la parole. Dans les persuasions « naturelles », nous pouvons citer celles qui utilisent, par exemple, les effets liés à la personnalité de l'interlocuteur : le charisme, la séduction, la fascination pour le chef. Nous pouvons aussi mettre celles qui utilisent les effets liés à la situation : la suggestion, le chantage, la domination, la sanction.

Tableau comparatif : persuader / convaincre

Persuader	Convaincre
• Utiliser les croyances • Utiliser l'imagination • Utiliser les représentations • Jouer sur autre chose que la raison • Jouer des différentes formes de l'influence : menace et chantage, charisme, séduction, suggestion…	• Utiliser le raisonnement • Utiliser les démonstrations • Utiliser les preuves • Faire parler les faits • Montrer comment les choses se passent

La plupart des ouvrages sur la persuasion mélangent toutes les formes de la persuasion, ce qui fait que le lecteur s'y perd et ne retire aucune règle concrète pour utiliser lui-même la

communication persuasive. Il peut, par ailleurs être bloqué par le fait que ces différentes formes ne sont pas assez distinguées. Il peut penser aussi que toute persuasion est, par exemple, mensongère. Il ne sait plus s'il doit « manipuler les situations », cultiver la séduction ou son charisme, s'il doit mentir ou faire encore autre chose.

Ici, je vais donc procéder autrement en ne présentant que deux formes de persuasion dite « manipulatrice » liée à la communication. Dans ces formes de communication, celui qui parle utilise la menace de rejet ou le mensonge pour construire une situation qui va infléchir les réactions de son interlocuteur dans le sens qu'il veut.

Ces deux formes de manipulation ne sont pas recommandables. Elles ne sont pas décrites ici pour être utilisées dans les négociations pour vendre ses idées ou ses projets. Elles sont décrites dans l'unique but de nous permettre de décortiquer leur fonctionnement. C'est, en effet, à partir de la compréhension fine de leur fonctionnement que nous pourrons ensuite mieux mettre au point une méthode pour manipuler « honnêtement » nos chefs et nos collègues.

☑ Une nouvelle approche de la communication persuasive

Pour comprendre ce qui se passe dans la communication de persuasion, il faut avoir un bon modèle explicatif reposant sur une schématisation compréhensible et simple des phénomènes. Or l'on constate que toutes les explications des

spécialistes se fondent encore sur le modèle « émetteur-récepteur » de la communication.

Ces explications reposent sur les notions de « motivations » ou d'« émotions », lesquelles sont stimulées par des « messages » aux contenus appropriés. Ce modèle ne permet pas de rentrer dans le détail de ce qui se passe lors d'une communication persuasive. Il n'est pas fait pour expliquer cela. Il est fait pour parler des communications de masse (télévision, radio, presse, messages de marketing…).

Les travaux que j'ai moi-même menés ont débouché sur la mise au point d'un nouveau modèle de la communication. C'est ce modèle que je vais utiliser ici pour décortiquer le fonctionnement de la communication persuasive. Ce modèle repose sur la notion de « situation pour un acteur ». Il utilise les « éléments situationnels pertinents » qui définissent la situation et montre comment ces éléments sont transformés par une bonne communication persuasive.

Ces transformations aboutissent à la définition d'une autre situation pour l'interlocuteur à persuader. Dans cette autre situation, il est alors normal que les choses soient vues différemment et que cette perception différente déclenche les activités que l'on voulait faire faire. Comme nous allons le voir, les analyses fournies par ce nouveau modèle permettent de définir avec beaucoup plus de précisions comment fonctionne la communication persuasive.

• Le modèle explicatif classique de la communication persuasive

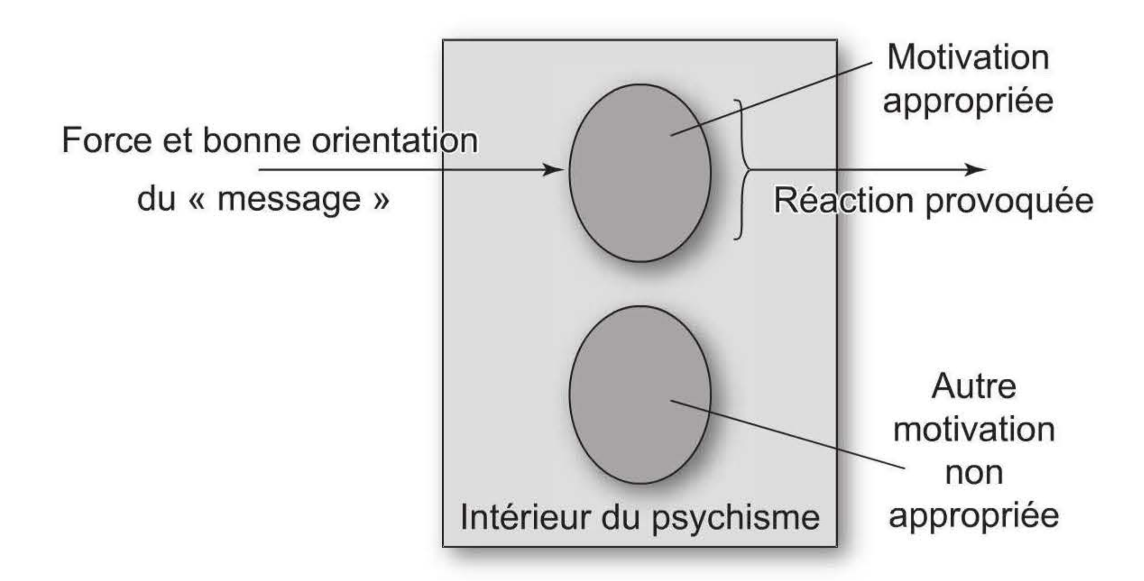
D'une manière générale, les explications sur le fonctionnement de la communication persuasive, datent encore des années 50. À cette époque, rappelons-le, Norbert Wiener et des ingénieurs en télécommunications, avaient propulsé la « théorie cybernétique » sur le devant de la scène (Wiener, 1954). Cette cybernétique était totalement associée à un modèle particulier du fonctionnement de la communication : le modèle « émetteur-récepteur ». Ce modèle a été pendant 60 ans le modèle dominant servant de référence à toute explication dite « scientifique » de la communication. On peut d'ailleurs dire que ce modèle est toujours largement prédominant.

Par ailleurs, les sciences humaines étaient dominées par la psychologie et des modèles issus du freudisme. Ces modèles ont des caractéristiques extrêmement particulières : ils postulent que les conduites humaines trouvent leurs origines dans des « moteurs » internes au psychisme, que ce soient des désirs, des pulsions, des motivations ou des émotions. La combinaison de ces deux référentiels : la cybernétique et la psychologie des pulsions ont fourni un schéma de fonctionnement de la communication persuasive (voir page suivante).

Dans cette façon de penser, le problème de la communication persuasive c'est donc d'abord de trouver un contenu pertinent pour constituer le message à envoyer.

Ce contenu doit être tel qu'il stimule la bonne motivation (celle qui va déclencher l'action que l'on veut voir arriver).

Schéma classique de la stimulation d'une « motivation » par la parole



Il doit être adapté au moteur interne du comportement à provoquer. Il y a donc, là tout un « art de parler » et de dire « les choses qu'il faut ». Pour trouver ce qu'il faut dire, il faut faire des « études de motivations » (Dichter, 1972), c'est-à-dire faire parler les gens sur ce qui les intéresse, ce qui leur tient à cœur, et en déduire leurs « motivations ».

● *Le modèle explicatif « situationnel » de la persuasion*

Pour faire avancer la compréhension des phénomènes de manipulation persuasive, il faut proposer un modèle qui nous fasse rentrer dans le détail de ce qui se passe dans une communication persuasive. L'état actuel de la science des communications nous permet de proposer un nouveau type de compréhension du phénomène de l'influence lié à la communication.

Dans la nouvelle façon de considérer la communication humaine, cette communication est une activité qui veut dire quelque chose (elle signifie). Par ailleurs, elle se déroule toujours « en situation ». C'est la situation dans laquelle l'activité se déroule qui est essentielle, car c'est dans cette situation que l'activité trouve son sens. La communication est pensée comme un processus d'intervention sur des « objets cognitifs » constitutifs de la situation. La communication modifie ces « objets » et, du fait de cette modification, modifie la situation elle-même puisque ces objets définissent la situation.

Communiquer revient, en quelque sorte, à transformer la situation dans laquelle on agit.

Dans cette façon nouvelle de penser les phénomènes de la réflexion et de la décision humaine, la réflexion et la pensée ne sont pas fabriquées à l'intérieur de la boîte crânienne humaine. Il n'y a pas uniquement à prendre en compte une délibération intra-psychique reposant sur la mémoire et des représentations internes. La réflexion, la pensée surgissent « en situation ». Elles surgissent de la mise en rapport de l'individu et de son projet d'action avec des « éléments pertinents » de son environnement. Par ailleurs, ces éléments importants pour l'individu et son projet, sont des éléments qui contiennent en eux-mêmes de la « cognition ». C'est pour cela que l'on dit que la cognition est « distribuée » : elle n'est plus entièrement dans la tête des sujets, mais elle est aussi dans les objets qui forment l'environnement.

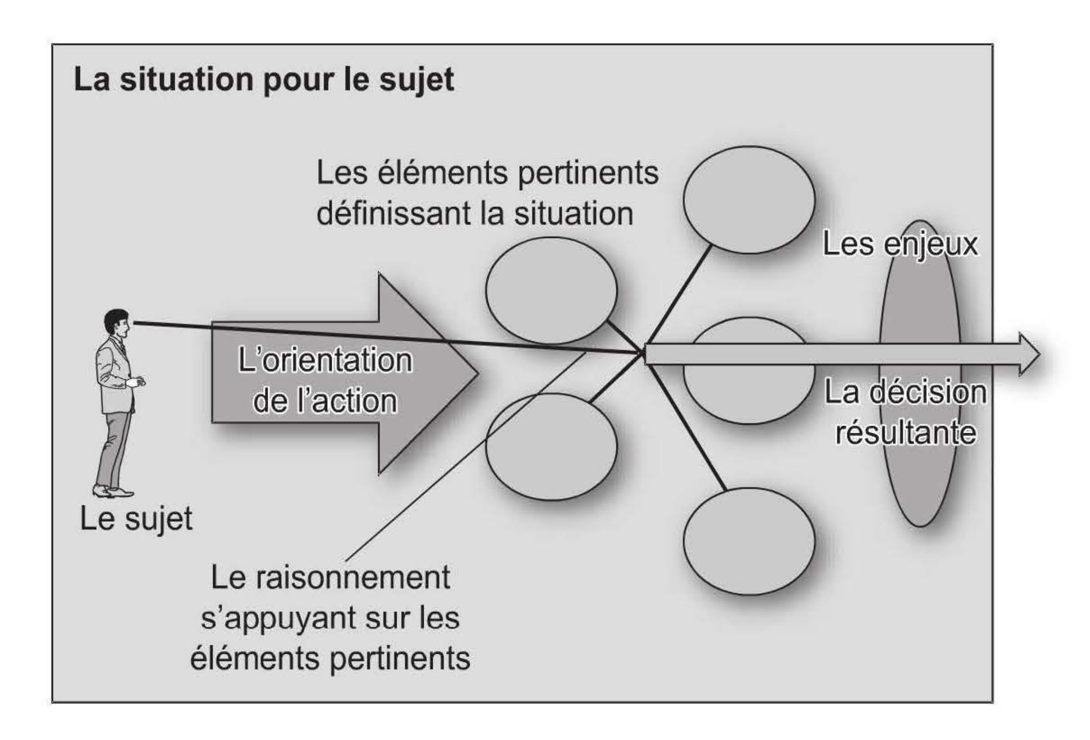
Par exemple, si j'ai une lettre à mettre à la poste, la boîte aux lettres jaunes que je vais rencontrer au coin de la rue est un

objet pertinent pour mon projet. Cet objet contient de la connaissance et en le voyant cette connaissance m'est aussitôt offerte (voir p. 82). Je vais alors m'appuyer sur ces connaissances pour décider ce que je fais par rapport à mon projet d'action. Ainsi le raisonnement est-il quelque chose qui devient en grande partie « externe » au cerveau de l'individu.

Nous voyons d'emblée que le « modèle » qui va nous servir à analyser ce qui se passe dans une communication d'influence est largement plus complexe que le modèle cybernétique et psychologique mais il est beaucoup plus performant comme je vais le démontrer.

L'orientation de l'action et les enjeux du sujet définissent la situation pour lui. Cette situation est composée des éléments « qui ont de l'importance pour lui » (éléments représentés par les cercles). Ce sujet, pour la poursuite de son orientation d'action et pour l'atteinte de ses enjeux, s'appuie sur les éléments de connaissance contenus dans les éléments constitutifs de la situation. C'est ainsi qu'il définit sa décision. On voit donc comment les « éléments pertinents » de la situation sont importants, puisqu'ils participent à la décision. Pour nous, cette décision, ce sera la décision prise par notre interlocuteur de faire ce qu'on lui suggère. Il nous faut bien comprendre qu'elle s'appuie sur des éléments de la situation. Nous allons voir maintenant à l'aide d'exemple « comment » on construit pour le sujet à manipuler, ces éléments importants pour lui de la situation.

Le modèle situationnel de la communication d'influence



☑ La persuasion par la menace lorsque l'on est en position de force

Nous allons prendre deux exemples simplistes, tirés de la littérature. Nous n'avons pas besoin d'avoir recours à des exemples compliqués pour comprendre comment la menace peut fonctionner. Il est même plus efficace de prendre des exemples comme ceux-là, pour mieux comprendre les mécanismes de ce type de persuasion. Nous pourrons utiliser ce type d'influence avec nos collaborateurs (avec modération, comme il se doit pour des produits dangereux).

• *Le chantage affectif d'un père de famille*

Un exemple du « pouvoir de persuasion » nous est donné, dans un livre de Dale Carnégie[1], par un participant à son Entraînement. Voici le cas.

Un soir, en rentrant chez lui après son travail, Stan Novak trouve son plus jeune fils, Tim, tapant du pied, hurlant et se roulant par terre dans le salon. Le lendemain doit être son premier jour d'école et il refuse catégoriquement d'y aller.

La première réaction du père est de vouloir consigner son fils dans sa chambre puis, reconnaissant que ce n'est pas le meilleur moyen de l'aider, il se pose finalement la question : « Si j'étais à la place de Tim, qu'est-ce qui me donnerait envie d'aller au jardin d'enfants ? Me faire de nouveaux amis, chanter des chansons ou peindre avec les doigts… » Peindre avec les doigts, Voilà l'idée ! Toute la famille, sauf Tim, se met à table pour peindre avec les doigts. Attiré par les rires, Tim vient jeter un coup d'œil. Il veut absolument participer à ce jeu. Le père répond alors que c'est impossible car il faut d'abord aller à la maternelle pour apprendre à peindre avec les doigts. Il lui décrit alors les activités proposées dans les jardins d'enfants et le plaisir que l'on peut en retirer. Le lendemain, il retrouve son petit garçon déjà levé et prêt à aller à la maternelle.

1. Voir Bibliographie p. 175.

• *L'interprétation classique de l'effet de persuasion*

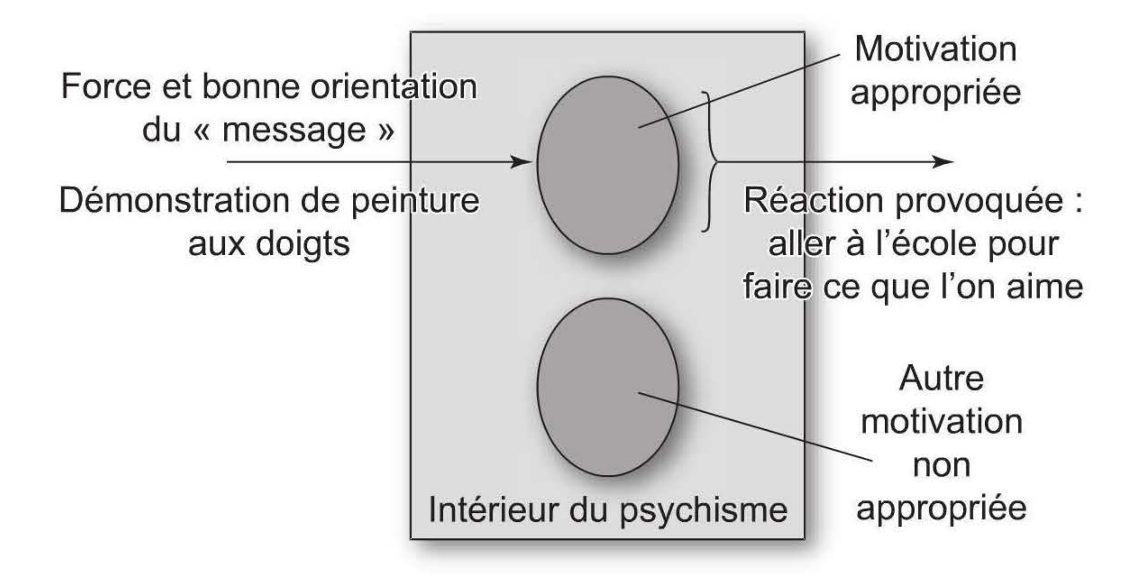
Pour Dale Carnégie, cette histoire illustre le fait que pour persuader les gens : « il faut leur parler de ce qu'ils aiment ». Nous rajouterons que, parler aux gens de ce qu'ils aiment, c'est, dans la logique de Dale Carnégie, agir sur leur motivation ou leurs émotions. En effet, l'amour de quelque chose, l'attrait pour cette chose, est bien une « émotion ». Nous avons donc le schéma explicatif classique ci-dessous.

On peut aussi dire que la communication paternelle a « changé la représentation » de l'école. Que cette représentation qui était plutôt négative (un lieu inconnu, qui fait plutôt peur), est devenue positive : un lieu où l'on apprend des choses intéressantes. Dans cette conception, le « message » envoyé par la famille et les commentaires du père ont transformé la représentation de l'école. Ce type d'analyse est celui qui est pratiqué actuellement par une école de psychologie sociale : « les représentationnistes ». L'analyse fournie est pourtant totalement incomplète et ne permet pas d'utilisation concrète.

• *L'interprétation par le modèle situationnel*

Si, dans la première partie de l'histoire, le petit garçon ne veut pas aller au jardin d'enfants, c'est que « aller à l'école » lui apparaît comme négatif. Il ne peut en prendre la décision. Sans doute cette décision est-elle chargée de significations comme : peur de ce monde inconnu, risque de rencontres désagréables… Mais je ne connais pas bien

**Schéma classique
de la stimulation de l'intérêt d'aller à l'école**



ces significations, elles ne sont pas décrites, je peux seulement les imaginer.

Si, à la fin de la deuxième partie de l'histoire, le petit garçon veut aller à l'école, c'est que cette activité a alors pris un sens extrêmement favorable pour lui. Au vu de la mise en scène faite par la famille, on peut présumer que ce sens tourne autour de l'idée que « aller à l'école est un formidable moyen d'être intégré dans les activités ludiques et chaleureuses de la famille ». C'est ce sens qui déclenche l'action. Et ce sens est apparu au petit garçon à travers la manipulation faite par le père, qui consistait d'abord à le mettre à l'écart d'activités familiales. Cette réaction du petit garçon nous permet d'ailleurs de penser, qu'au début, s'il ne voulait pas aller à l'école, ce pouvait être par peur de s'éloigner de sa famille, d'être mis à distance, de rompre un lien affectif avec elle.

Ce n'est donc pas parce que le père « lui a parlé des choses qui l'intéressaient » que Tim veut aller à l'école, c'est parce que, tout d'un coup, aller à l'école lui apparaît avoir davantage de sens-pour-lui et un sens positif.

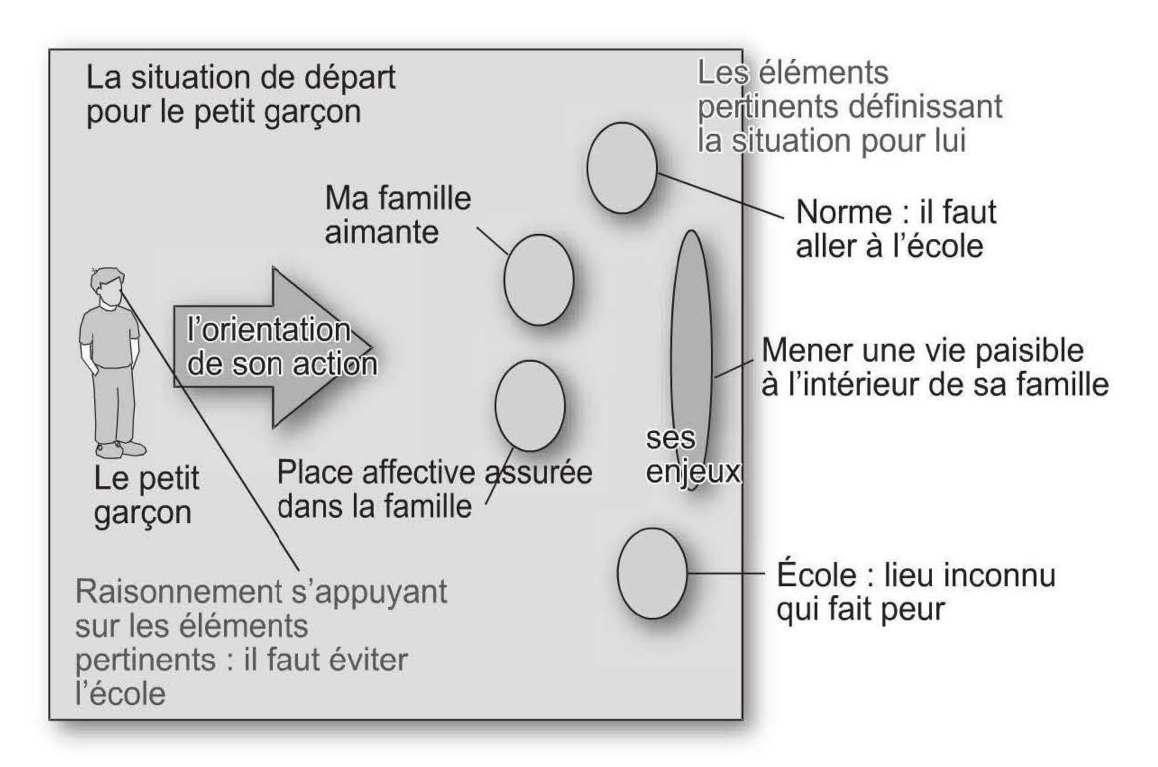
Voyons comment le père manipule la situation pour la faire passer d'une situation où aller à l'école a une signification négative à une situation dans laquelle, aller à l'école, a une signification positive.

État de la situation au début de l'histoire pour le petit garçon :

- lui-même : un petit garçon qui n'a jamais été à l'école et doit faire sa rentrée des classes ;
- les normes culturelles occidentales autour de l'école et la nécessité d'y envoyer les enfants (l'enfant perçoit qu'il y a là quelque chose qui est normal pour sa famille : l'envoyer à l'école) ;
- une famille normale, père, mère et fratrie dans laquelle il a normalement sa place affective. Une vie paisible de petit garçon y est menée. C'est là son « enjeu » : que cela continu ;
- l'existence d'un lieu où les adultes envoient les enfants : l'école. Cet endroit est inconnu de l'enfant et il est loin (en dehors) de la cellule familiale. On y rencontre d'autres personnes, inconnues.

Dans ce contexte, aller à l'école est plutôt effrayant et le petit garçon ne veut pas bouger.

La situation de départ pour le petit garçon



État de la situation pour le petit garçon à la fin de la saynète :

L'élément « école » :

- une règle familiale est apparue : il y a des activités intéressantes que l'on ne peut faire en famille que si on les a apprises à l'école (une démonstration de la chose a été faite par toute la famille) ;
- la norme actuelle, les enfants doivent aller à l'école, a reçu un complément (une nouvelle connaissance y a été intégrée) : pour apprendre des choses permettant de participer au monde des adultes ;
- l'école a été constituée comme un lieu intéressant. Intéressant parce qu'on y apprend des choses qui permettent de

participer à des jeux « pour la famille » et donc de s'intégrer définitivement à la famille, d'y être reconnu comme y ayant de droit alors acquis sa place.

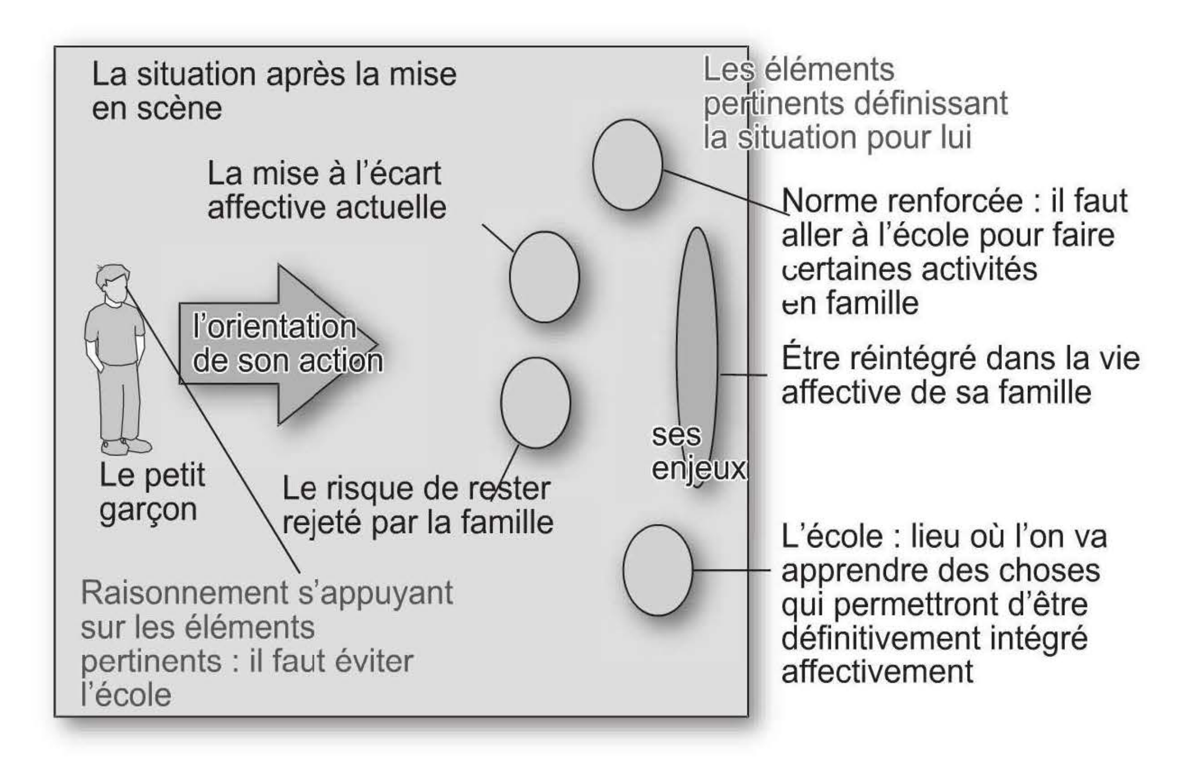
L'élément : « intégration dans la famille » :

- une menace sur la relation d'intégration du petit enfant est apparue avec cette démonstration : il risque de ne pas être intégré à la famille pour un certain nombre d'activités qui s'apprennent à l'école,
- le petit garçon n'est plus défini comme celui qui doit aller à l'école mais comme celui qui, n'y ayant pas été, est tenu à l'écart des activités de toute la famille.

La situation dans laquelle se trouve l'enfant est bien différente de celle de départ. Ce n'est pas seulement sa « représentation » de l'école qui a changé. Il est apparu un risque qu'il ne connaissait pas : être rejeté de sa famille et du monde des adultes puisqu'il n'a pas été à l'école. Dans la nouvelle situation, sa conduite de refus de l'école change donc de sens. Ne pas aller à l'école, ce n'est plus se préserver de l'inconnu, c'est se priver de la possibilité de faire des choses intéressantes et, surtout, d'être mieux intégré dans sa famille et le monde des adultes. Le sens de la conduite ayant changé, le garçon change donc de conduite.

Nous voyons sur cette modélisation que tous les éléments de la « situation pour le petit garçon », ont changé. La décision qu'il prend change par rapport à son refus d'aller à l'école. Car : « aller à l'école » est devenu une activité qui a un sens positif. En allant à l'école, il est devenu évident pour lui qu'il va être réintégré dans la vie affective de la famille et

La situation pour le petit garçon après la mise en scène



qu'il met à distance le risque d'être rejeté. La « mise en scène » du père a changé la situation et c'est pour cela que la décision du petit garçon change.

● *La persuasion par la menace d'un médecin chef de service : la provocation de comportements suggérés*

Une scène observée au début du XXe siècle dans le service d'un médecin chef réputé met aux prises un grand psychiatre, le Dr. Bernheim, et un malade. Les assistants du Dr. Bernheim sont présents (ces présences sont importantes).

Dr B. — Vous allez vous endormir et être débarrassé de votre mal de tête. Voilà déjà le sommeil qui vient.

Le malade rit.

Dr B. — Ah ! vous pouvez rire. Plus de douleur ! Le sommeil est de plus en plus profond !

Se tournant vers ses assistants :

Dr B. — Il n'entend plus que moi. Le voilà pris !

Le sujet rit de plus belle, d'un rire incrédule.

Dr B. — Dites donc, mon ami, vous allez dormir. Je ne suis pas ici pour m'amuser et je n'ai pas de temps à perdre. Dormez ! Cette fois-ci, vous dormez. Je vous lève la main ; essayez de la baisser. Cela vous est impossible. Je vous fais tourner les bras ; si vous tentez de les arrêter, ils vont tourner de plus en plus vite.

Effectivement. La figure du malade est devenue grave ; il tourne les bras avec rapidité.

Dr B. — Vous voilà insensible ; je vous pique, vous ne sentez rien ! En effet. Tenez ! Voilà un verre de bière. Buvez ! I1 fait le geste de boire. Vous n'avez plus mal à la tête.

Le malade le reconnaît.

Le patient exécute ensuite à son réveil une suggestion post-hypnotique. Il a tout oublié, et n'a plus mal à la tête.

On peut s'interroger sur la magie de cette scène : la crédulité a succédé brusquement à l'incrédulité. Pourquoi ? Comment ? Mystère.

• *L'explication classique de la suggestion*

Le récit du cas est centré sur les paroles prononcées par le Dr Bernheim. Cela reflète la position théorique du

rapporteur de la scène. Il croyait, comme tous à son époque, que la suggestion était fondamentalement due « à la force de la parole » (puis, accessoirement à un « état de suggestionnabilité » du sujet).

D'ailleurs le Dr Bernheim jouait sur la performativité de son langage, ainsi que, probablement, sur des effets d'intonation de sa voix, qu'il avait, si l'on en croit les témoignages de l'époque, « caressante, perçante et pénétrante ». Mais la compréhension de ce qui se passe dans cette situation ne peut s'obtenir en restant centré sur cet unique élément qu'est la parole. Il faut élargir le cadre de l'analyse pour reconstituer la situation totale.

• *L'explication « situationnelle »*

La première injonction de Bernheim ne rencontre que l'incrédulité du malade. Alors se tournant vers ses assistants, il dit : « Il n'entend plus que moi. Le voilà pris ! ». Les assistants étaient déjà là lors de la première injonction, tout comme l'ensemble du contexte de l'hôpital dans lequel Bernheim est d'ailleurs un « grand patron ». Mais ce contexte n'était sans doute pas assez présent à la conscience du malade. Aussi, Bernheim, en s'adressant à ses assistants (conduite paralinguistique de communication implicite), rappelle ce contexte, il signifie qu'il est le patron devant ses élèves, lesquels assistent à une démonstration du célèbre maître, dans l'hôpital où il a acquis une renommée. Bernheim rappelle ce positionnement, en y insistant pour le malade qui semble l'avoir oublié. Cette communication paralinguistique renforce le message précédent. Elle signifie aussi au malade que ce qui est important, ce n'est pas tant lui, que les

observateurs, et donc, tout le contexte dans lequel il n'est « qu'un malade du service du grand Bernheim qui doit subir la suggestion qui guérit comme les autres malades avant lui ». Il ne peut pas y avoir un incrédule devant un médecin, mais un malade qui fait comme les autres devant le grand patron en démonstration permanente.

Dans cette action de se tourner vers ses assistants et de dire : « Il n'entend plus que moi. Le voilà pris ! », Bernheim structure aussi les relations entre un sous-groupe social : lui et ses assistants et le malade. Il laisse entendre que tous les autres ici présents, comme lui, savent que ce malade est sous hypnose. Le malade est alors le seul à ne pas accepter la réalité sociale construite et légitimée. Il ne peut rester ainsi : « hors norme », une pression à l'acceptation de la définition de la situation s'exerce alors sur lui.

La ressource que manipule Bernheim est bien une ressource de positionnement. Il veut structurer la relation comme « il se doit » pour lui. Mais il ne peut le dire explicitement car la clarification de cela ferait perdre une grande partie de sa pertinence à sa manœuvre. Au niveau de la raison on pourrait, en effet, réfuter cette argumentation : pourquoi devrait-on suivre un ordre médical uniquement parce qu'il sert le prestige d'un grand patron devant ses élèves ? (Il n'y a pas, normalement, de relation scientifique entre l'injonction médicale et le statut du professeur). C'est pourquoi tout ce discours implicite doit le rester. On vérifie ainsi l'idée fondamentale de F. Roustang : l'influence est quelque chose de l'ordre du caché, de l'informel et du paralinguistique.

— Vous allez vous endormir et être débarrassé de votre mal de tête. Voilà déjà le sommeil qui vient.

— Plus de douleur ! Le sommeil est de plus en plus profond !

En affirmant d'abord cela avec sûreté, Bernheim renforce la norme relationnelle présente du fait que la scène se passe dans un hôpital entre un malade et un médecin : il dit implicitement : « je suis porteur d'une vérité sur vous » et, conclusion, dans la situation actuelle vous devez me croire. Malgré cela : le sujet rit de plus belle, d'un rire incrédule.

— Dites donc, mon ami, vous allez dormir. Je ne suis pas ici pour m'amuser et je n'ai pas de temps à perdre. Dormez ! Cette fois-ci, vous dormez. Je vous lève la main ; essayez de la baisser. Cela vous est impossible. Je vous fais tourner les bras ; si vous tentez de les arrêter, ils vont tourner de plus en plus vite.

Le ton est sans appel : « je ne suis pas ici pour m'amuser… ». Sous-entendu : « vous pouvez vous permettre de vous amuser (car je veux croire que votre conduite n'est pas sérieuse). Soyez sérieux, revenez à la réalité de la situation, soyez un malade *comme il faut* face à moi et à toute mon équipe en regard de laquelle je ne dois pas perdre la face. »

Tout ceci peut être considéré comme un nouvel effort de positionnement du malade en tant que malade qui croit ce qu'il faut croire et qui est là pour démontrer la « puissance de la parole du médecin chef ». Mais il y a plus dans cette nouvelle intervention de Bernheim. Il y a l'expression de son identité de grand patron « qui ne plaisante pas et qui

peut se fâcher ». De quelqu'un qui n'a pas l'habitude qu'on lui résiste (surtout si l'on est un de ses malades).

Il y a donc, par delà l'expression de cette identité, une menace implicite contenue dans ces propos. Le : « je n'ai pas de temps à perdre… », laisse entendre que si Bernheim considère qu'il perd son temps avec un malade récalcitrant, il pourrait ne plus s'occuper de lui. Il y a donc une proposition de norme interactionnelle dans ce message : « ou vous êtes un malade normal, ou je vous abandonne à votre anormalité » (la norme étant : vous faites comme je vous dis).

La menace de rompre la relation affirme l'enjeu de Bernheim qui est toujours que le malade soit : « comme il l'entend », c'est-à-dire un malade qui suit les injonctions.

Cette menace porte un coup aux enjeux du malade qui sont du type : être pris en charge, être soigné, c'est-à-dire être considéré comme un malade. Si le grand patron décrète qu'il ne faut plus s'occuper de lui, que va-t-il devenir dans cet hôpital ? Quel serait le traitement que réserverait l'hôpital à un malade rejeté par le médecin chef ? Peut-il raisonnablement vouloir repartir ? Pourquoi alors serait-il venu ?

• *Conclusion sur ces deux cas*

La persuasion, dans ces deux cas, vient de la pression qu'exerce la construction imaginaire d'une situation future qui arriverait si l'interlocuteur ne cédait pas aux demandes faites.

Si le petit garçon ne va pas à l'école, la situation future qui lui sera faite sera à base de rejet familial et aussi de son rejet du monde des adultes. Si le malade ne se conforme pas

aux exigences du Dr Bernhein, il ne sera plus soigné par lui, il sera rejeté du Service et de l'hôpital.

Dans le premier cas, le petit garçon est abusé par la mise en scène de la famille rassemblée autour d'un jeu « réservé » et par l'interprétation fausse donnée par le père. Celui-ci use de son statut de puissant (il juge et décidera) et de détenteur de la vérité. Dans le cas du Dr Bernheim, le malade est abusé par la menace voilée du grand patron. Celui-ci use aussi de son statut de puissant (il juge et décidera) et de détenteur de la vérité médicale.

Dans les deux cas, nous voyons que les sujets subissant la menace sont faibles et en position d'infériorité. Par ailleurs, ils sont totalement dépendants de leur environnement relationnel immédiat. Ils ne peuvent « échapper » à la situation qui est commandée par l'autorité en place.

Pour ces deux cas, nous pouvons conclure que :

- la menace utilisée doit concerner quelque chose de capital pour l'acteur que l'on veut persuader ;
- cette menace doit être formulée de façon implicite ;
- la situation menaçante créée, ne doit pas laisser d'échappatoire au sujet.

C'est à ces conditions que la manipulation persuasive menaçante portera ses fruits.

Il nous faut donc tout de suite dire que ce type de situation ne peut être comparable à une négociation, dans un service ou une entreprise, entre un collaborateur et son chef ou entre un hiérarchique et ses collaborateurs.

Ce qu'il nous faut retenir, pour notre projet c'est que tout se passe à travers la construction, par la parole ou les conduites, d'une situation future qui est repoussante. L'important, c'est cette idée nouvelle de « construction de la situation future ». C'est elle qu'il nous faut retenir et c'est sur elle que nous nous appuierons plus tard.

Évidemment, vous allez faire cela une fois ou deux et non pas « systématiquement », pour ne pas tomber dans le harcèlement moral. Car, nous sommes en bordure de ce genre d'intervention.

Au passage aussi, disons que nous vous donnons là des armes pour reconnaître ce type de manipulation qui viendrait de vos supérieurs. Pour échapper à ce type de manipulation vous voyez qu'il vous suffira de « faire comprendre » en retour, vous aussi, d'une façon implicite, que la situation imaginée comme « punition » vous arrangera d'une certaine manière.

Un « tableau de bord » pour préparer sa manipulation

Description de la situation actuelle du subordonné et de ses « avantages » relationnels	Quelle est la situation future dans laquelle il n'aimerait pas se trouver ?	Qu'est-ce que je voudrais qu'il accepte venant de moi ?	Comment « fermer » la situation actuelle (faire en sorte qu'il ne puisse pas s'échapper)	Comment lui faire comprendre d'une manière implicite la menace ?
Cette situation doit être décrite « de son point de vue ».	Là encore, il faut « se mettre à sa place » et définir les éléments relationnels de la situation future à présenter.	Il faut, tout de même, que cela soit des choses normales et faisant partie de son poste de travail.	Si je ne pense pas à cela, il y aura un échappatoire possible qui sera pris.	La « menace » ne marchera que si elle est « implicite ». En plus, on ne pourra pas vous accusez de l'avoir proférée.

☑ La persuasion par la construction d'une fausse situation

L'idée de « construction d'une situation » est encore plus visible dans les deux cas que nous allons examiner maintenant. Les situations dont il s'agit, sont construites à partir de petits mensonges qui trompent un des partenaires de la situation au bénéfice de l'autre.

• *Les cambrioleurs qui abusent les policiers*

Considérons la scène ci-dessous, rapportée par le sociologue I. Goffman[1]. Elle se déroule aux États-Unis, dans les années 50 (date importante du point de vue des relations Afro Américains-Policiers Blancs, dont parle l'histoire).

« Une seule fois seulement nous l'avons échappé belle. Nous avions démarré en trombe, nous étions trois hommes devant et le siège arrière était bourré de marchandises. Tout à coup, une voiture de police apparut au coin de la rue. Elle se dirigeait sur nous, puis nous croisa. Elle se baladait, simplement. Mais brusquement je vis dans le rétroviseur qu'elle faisait demi-tour. Je savais que les flics nous diraient d'arrêter, car en passant ils avaient remarqué que nous étions des Noirs, et les Noirs n'avaient rien à faire dans ce quartier à cette heure-là. On était dans de sales draps : il y avait beaucoup de cambriolages à Boston ; nous n'étions pas les seuls à opérer, loin de là. Mais je savais qu'un Blanc imagine difficilement qu'un Noir puisse être plus fort que lui. Avant que les flics nous

---

1. Voir Bibliographie p. 176.

intiment l'ordre d'arrêter, je fis signe à Rudy de stopper. Je refis mon numéro de jadis : je sortis de la voiture et, d'un geste de la main, fit signe à l'autre véhicule. Je demandais, en trébuchant sur les mots, comme n'importe quel pauvre Noir qui a perdu son chemin, comment rejoindre tel endroit, à Roxbury. Ils me donnèrent le renseignement et s'en furent vaquer à leurs affaires pendant que nous allions vaquer aux nôtres. »

• *L'analyse classique de cette « communication »*

Comment peut-on expliquer ce qui se passe dans cette communication persuasive du point de vue de la cybernétique et de la psychologie ?

Dans la situation où les policiers croisent la voiture des Afro Américains, ces policiers reçoivent un ensemble de signes qui frappent leur « méfiance » (ou leur motivation centrale à arrêter les voleurs). L'excitation de leur motivation professionnelle leur fait faire demi-tour pour pourchasser ceux qu'ils identifient comme de potentiels cambrioleurs.

Dans la situation où les policiers renseignent les Afro Américains pour qu'ils retrouvent leur chemin, les policiers reçoivent un ensemble de signes qui frappent leur motivation professionnelle à « aider les braves gens ». Cette motivation professionnelle fait qu'ils laissent partir les cambrioleurs en les ayant renseignés sur leur chemin.

Dans ce référentiel explicatif, faire une communication persuasive, c'est trouver les bons signaux (les mots et les gestes qu'il faut), pour stimuler une nouvelle motivation chez la personne influencée.

Schéma classique : des communications appropriées « frappent » une motivation essentielle

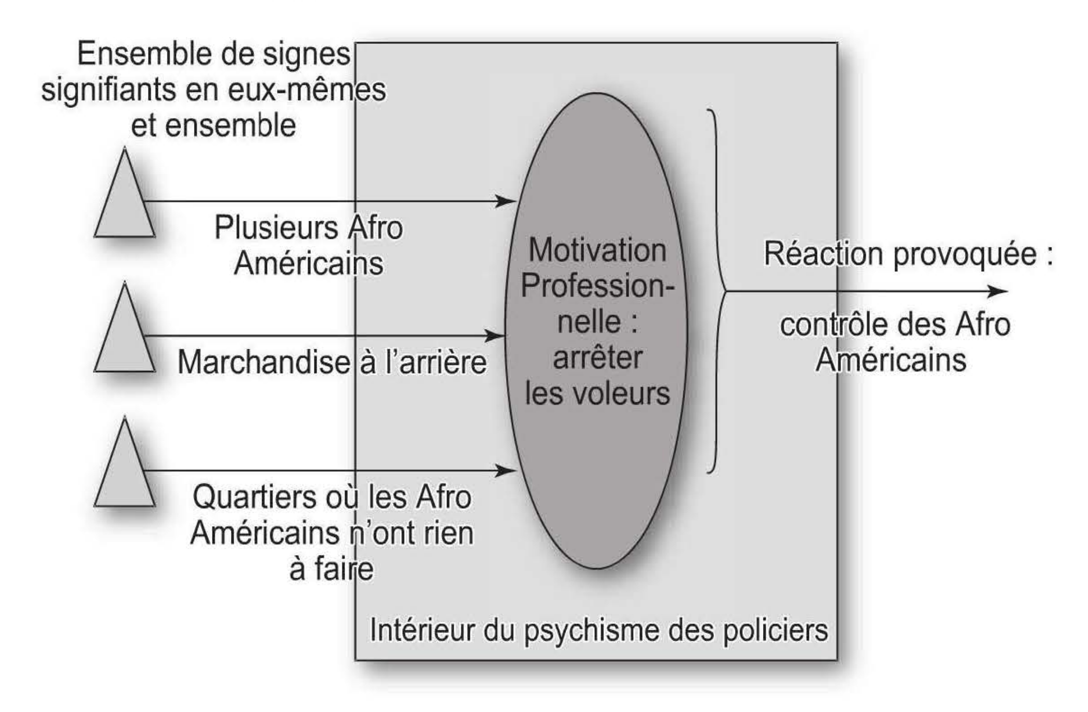
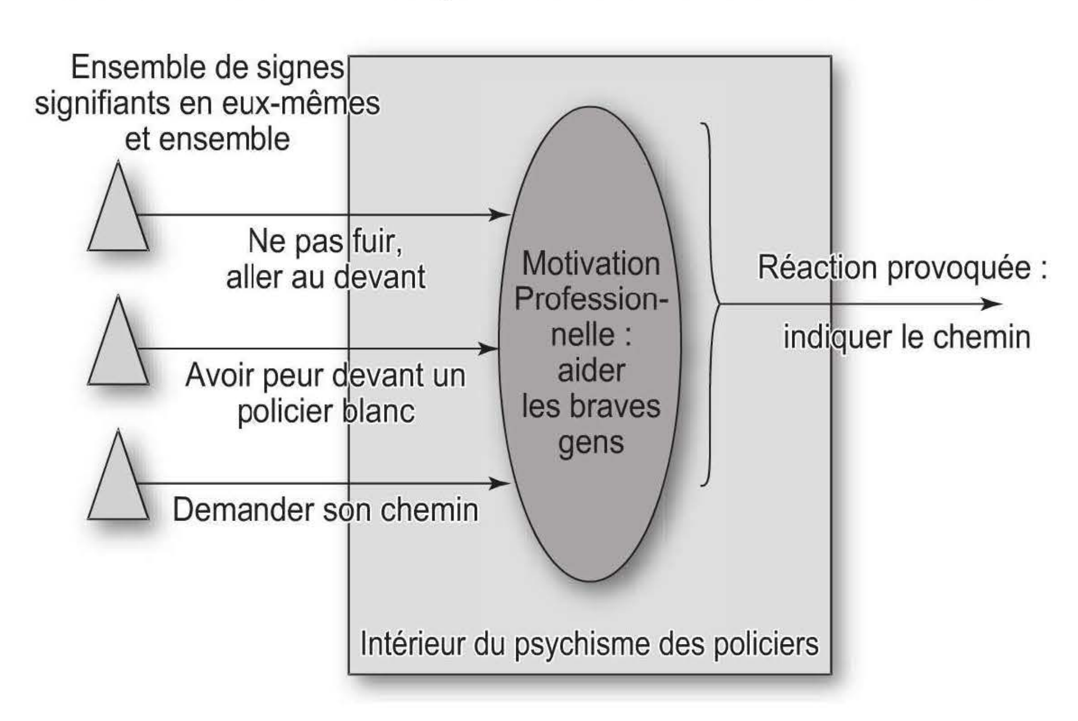


Schéma classique : une autre communication appropriée « frappant », une autre motivation, déclenche une autre conduite



• *L'analyse « situationnelle »*

Pour faire cette analyse, nous allons mettre en tableau les éléments de la situation de départ qui sont transformés.

Dans cette situation de rencontre des cambrioleurs avec la police, il y a la volonté de l'Afro Américain sortant de sa voiture d'influencer les policiers pour qu'ils interprêtent la situation comme étant celle d'un groupe de « pauvres Afro Américains s'étant perdus » et non comme « un groupe de cambrioleurs Afro Américains ». Pour atteindre ce résultat, différentes ressources de la communication sont convoquées et, en particulier : la structuration des relations entre les protagonistes et l'appel aux normes de référence gérant l'interprétation sociale commune de la situation.

• *Les enjeux des deux groupes*

Dans cette situation, l'enjeu des Afro Américains est de ne pas se faire arrêter. Pour cela, il leur faut faire accepter aux policiers une certaine définition de la situation. Il s'agit de faire accepter cette situation, comme situation d'« Afro Américains s'étant égarés » car la situation permet différentes interprétations possibles lesquelles peuvent donner différentes significations à ce qui se passe. Les efforts du principal acteur Afro Américain portent donc sur un premier enjeu : l'imposition d'une interprétation aux policiers. Les différentes interprétations possibles de la situation sont liées aux préoccupations essentielles des différents acteurs.

Il est remarquable que chaque acteur de la situation puisse, par effort d'empathie, connaître le contexte de référence des autres acteurs (comment les autres interprètent et peuvent

Éléments clés de la situation des policiers qui se transforment

Dans la première situation	**Dans la deuxième situation**
1. Les enjeux Des policiers (pour eux) : • Arrêter les voleurs • Faire leur devoir en aidant des braves Des Afro Américains (pour les policiers) : • Ne pas se faire arrêter • Renseigner, aider les braves citoyens	• Retourner vite dans un endroit fait pour eux
2. Normes des policiers • Protéger les braves gens des voleurs • Repérer les cambrioleurs opérant dans ce quartier • Le « Blanc » (et le policier blanc) est supérieur à l'Afro Américain	• Aider, renseigner les citoyens normaux • Ne pas abuser de sa supériorité
3. Positionnements policiers-Afro Américains • Policiers face à des suspects • Policiers blancs supérieurs aux Afro Américains pas très intelligents	• Policiers face à de braves gens perdus • Policiers blancs supérieurs aux Afro Américains pas très intelligents
4. Qualité des relations policiers-Afro Américains • Méfiance	• Confiance un peu méprisante (pauvres Afro Américains perdus et pas malins)

interprèter différemment la situation). La stratégie d'influence de l'Afro Américain sortant de la voiture est fondée sur la connaissance des projets et de l'interprétation dominante utilisée par les policiers. Le projet du voleur (constitutif de son identité) est de ne pas être arrêté. Le projet des policiers (constitutif de leur identité) est de protéger les citoyens et donc d'arrêter tout voleur. Le voleur connaissant cette interprétation dominante des policiers (contexte des nombreux vols perpétrés par des Afro Américains dans les quartiers blancs) va s'en servir. Il va leur démontrer que leur suspicion, c'est-à-dire leur interprétation prioritaire, est inadéquate. Il va pour cela se servir de toutes les ressources de sa communication : vocabulaire, intonation, action préparatrice (il sort de la voiture et fait signe aux policiers, parle d'une voix mal assurée), adopte une attitude de soumission… La convocation de cet ensemble d'indices construit un autre contexte interprétatif que le contexte interprétatif de départ des policiers. Elle appelle en même temps des normes de référence partagées par voleurs et policiers qui vont permettre justement la construction collective de cet autre contexte pertinent pour les policiers et, donc, du nouveau sens de la situation qui en découle (ce ne seront plus des voleurs Afro Américains, car les voleurs s'enfuient ; mais des Afro Américains perdus, puisqu'ils demandent leur chemin).

La convocation de normes partagées

L'émergence du sens de la situation se fait au moyen de la production de signes par les Afro Américains qui vont être interprétés par les policiers. Chaque acteur produit des signes, volontairement, en connaissant l'interprétation que peuvent

donner à ces signes les autres acteurs. Cette « connaissance *a priori* de l'interprétation des signes que peut faire l'autre » repose sur des connaissances sociales partagées et, en particulier sur la connaissance des normes qui régissent d'une part les relations des citoyens avec la police et, d'autre part, des normes qui régissent les relations des voleurs avec la police. Dans cette scène, le voleur anticipe l'interprétation des policiers, interprétation qu'ils peuvent faire à partir des signes qu'ils ont perçus directement : Afro Américains dans une voiture, marchandises chargées à l'arrière de la voiture, Afro Américains dans un quartier de Blancs... Le voleur va produire d'autres signes pour noyer ces signes et pour faire surgir une autre interprétation plausible de la situation. Si l'on demande son chemin, c'est que l'on s'est perdu et donc que l'on est un citoyen comme les autres qui utilise la police dans son rôle de renseignement. Si l'on bafouille, c'est que l'on n'est pas très assuré devant les représentants de l'autorité, comme tout citoyen normal. À partir d'une production de signes linguistiques et paralinguistiques, des normes sociales, des « déjà là », sont convoqués. Cette convocation des normes préexistantes aux individus construit les référents collectifs spécifiques à la situation définissant l'interprétation dominante de la situation. Le positionnement du cambrioleur Afro Américain en tant que « pauvre Afro Américain qui a perdu son chemin et qui demande des renseignements », bien qu'il participe au processus de structuration des relations, sert d'indice général pour la construction de l'interprétation de la situation (sens final). Le sens surgit normalement avec la construction du contexte de référence. Le positionnement des voleurs (processus de structuration

des relations) et la convocation des normes (processus de construction des normes de référence commune) apparaissent comme des moyens d'atteindre le résultat final qui est la production de la définition commune de la situation, définition qui est le résultat de l'influence de l'Afro Américain sur les policiers et qui sert bien entendu les objectifs des Afro Américains.

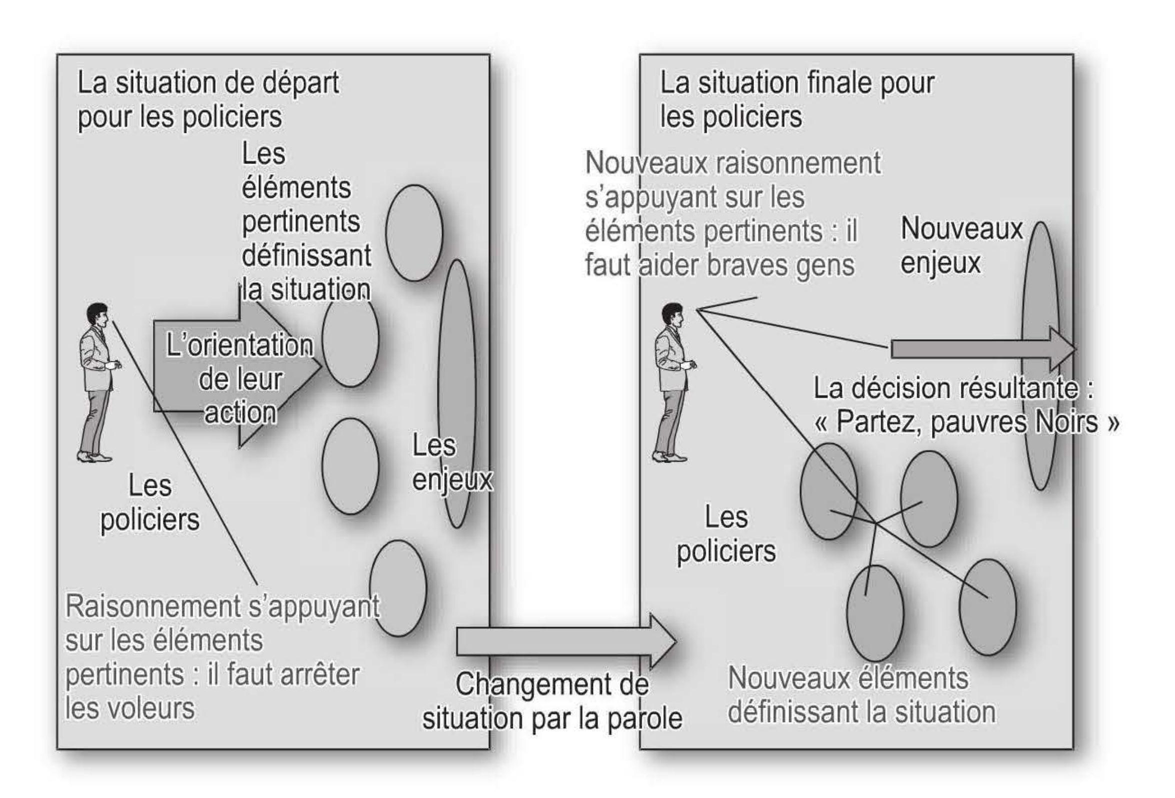
La manipulation du positionnement

Pour produire le sens final, lequel est l'interprétation partagée de la situation, les voleurs vont d'abord construire avec les policiers un autre positionnement que le positionnement de voleurs (les Afro Américains n'ont rien à faire dans ce quartier à cette heure-là, et il y avait beaucoup de cambriolages à Boston »). Ils vont ainsi construire le positionnement de « pauvres Afro Américains perdus ». L'interprétation de la situation n'est pas entièrement structurée au départ. Il y a une possibilité de lui donner différents sens. Le positionnement des Afro Américains comme « voleurs » n'est donc pas définitif. L'information prise par les policiers, est une information lacunaire (« car en passant ils avaient remarqué que nous étions des Afro Américains ») qui permet encore des interprétations diverses (le sens n'est pas totalement fixé).

Dans cette situation l'expression des identités : celle des policiers, comme celle des cambrioleurs, est largement sociale et institutionnelle. La voiture de police fait demi-tour. Cette communication comportementale montre bien qu'ils sont dans leur rôle et qu'ils vont vérifier qu'il ne s'agit pas de voleurs. Cette communication exprime leur préoccupation :

surveiller et prévenir les vols. Cette identité des policiers « veillant » est intégrée dans l'appel aux référents normatifs convoqués par les Afro Américains pour définir la nouvelle situation et les nouveaux rôles. Elle est aussi liée au processus de structuration des relations. L'Afro Américain cambrioleur définit son identité en se positionnant comme « pauvre Afro Américain perdu ». Il faut alors qu'il en donne les signes. C'est pourquoi il trébuche sur les mots et paraît « mal assuré » comme n'importe quel citoyen devant la police (et encore davantage « mal assuré » lorsqu'on est aux États-Unis, à Boston, des Afro Américains se trouvant devant des policiers Blancs).

La modélisation du fonctionnement de l'influence dans le modèle situationnel



Ce cas repose sur un point d'appui essentiel : la vanité des policiers Blancs. Ces policiers « se croient plus intelligents que les Afro Américains ». Pour eux, ces Afro Américains : « ne sont pas capables d'inventer une mise en scène aussi intelligente ».

Il y a là quelque chose qui peut nous servir de leçon : nos chefs et nos collègues seront d'autant plus manipulables qu'ils seront vaniteux, plein de leur suffisance et sûrs d'eux, de leur valeur ou de leur pouvoir. Il y en a qui vous prendront toujours pour un « pauvre type ». Et bien, tant mieux. Laissez-les croire et utilisez ce levier pour les manipuler.

Ce dernier cas a une certaine ressemblance avec le cas du « petit garçon qui ne voulait pas aller à l'école ». Il nous faudra nous rappeler de ce que ces deux cas nous apportent : ils nous montrent que les paroles et les mises en scènes participent à une véritable « construction » des situations. Ceci montre bien que la situation n'est pas « réelle ». La situation n'est qu'une situation largement composée d'éléments impalpables reposant sur des « idées » : des enjeux ou des normes ou encore reposant sur des éléments non visibles comme les relations et les positionnements.

• *Le noble mensonge du psychiatre*

Prenons un dernier exemple[1].

Pris en train de vendre des barbituriques au Lycée, un adolescent avait été exclu temporairement de l'établissement.

---

1. P. Watzlawick, J. Weakland et R. Fisch, *Le langage du changement*, Paris, 1980, p. 161.

Il était très ennuyé, pas tellement parce qu'il manquait ses cours, mais parce que son « commerce » était réduit. Ce sentiment fit place à de la rage lorsque le proviseur lui déclara que cette exclusion avait été décidée « pour son bien et pour l'aider ». Le proviseur lui fit aussi savoir que, pendant son exclusion, il porterait à son actif le travail scolaire qu'il ferait chez lui – devoirs, préparation aux examens, etc. –, et que sa mère serait autorisée à venir prendre les sujets de devoir au Lycée et à les lui apporter. Comme il n'aimait guère les études et qu'il était furieux contre le proviseur à cause de l'exclusion, l'adolescent annonça à sa mère qu'on pouvait toujours « se brosser » pour qu'il fasse du travail scolaire. C'est à ce moment-là que la mère a cherché de l'aide.

Elle espérait que le thérapeute arriverait à faire venir le garçon à son cabinet et à lui faire accepter la décision du proviseur, de sorte que sa colère s'apaise et qu'il se montre plus favorable au travail.

Le thérapeute, cependant, comprenant que la colère du garçon contre le proviseur pouvait servir de levier, donna les directives suivantes à la mère : elle rentrerait chez elle et dirait simplement à son fils qu'elle avait discuté de la situation avec d'autres mères, ce qui lui avait fait découvrir certaines choses ; elle ne savait pas, cependant, si elle pouvait lui dire de quoi il s'agissait. Après quelques instants d'hésitation, elle devrait poursuivre et révéler cette « découverte » gênante : le proviseur avait la réputation d'attacher beaucoup d'importance à la fréquentation assidue des cours ; en fait, il croyait fermement qu'un élève n'était pas capable de suivre s'il n'allait pas en

classe régulièrement, et, sans doute, il l'avait exclu pour le faire redoubler. Elle lui ferait ensuite remarquer que, s'il arrivait à se débrouiller aussi bien tout seul, ou même mieux que s'il était en classe, le proviseur en serait très gêné et irrité. Elle terminerait son histoire en lui recommandant de ne pas « trop bien » se débrouiller pour ne pas faire perdre la face au principal.

La mère rapporta qu'en entendant cela, le garçon avait eu une expression diabolique et que le désir de vengeance se lisait dans ses yeux. Il avait trouvé un moyen de punir son ennemi et, devant cela, s'atteler au travail n'avait plus guère d'importance. Lorsque la mère est revenue ultérieurement pour une séance de vérification, elle a rapporté que son fils s'était mis à ses devoirs avec fureur et qu'il commençait à avoir des notes supérieures à toutes celles qu'il avait eues auparavant !

Il s'agit bien là « d'un beau mensonge » organisé par le psychiatre. À ma connaissance, ce cas, repris partout pour montrer les performances de la « thérapie brève » de l'école de Palo Alto, n'a jamais été critiqué pour son immoralité (comme pour le cas de Dale Carnégie d'ailleurs). La règle : « la fin justifie les moyens », s'impose d'elle-même. Si vous avez un but défendable et d'une certaine hauteur de vue, pourquoi ne pourriez-vous pas utiliser les mêmes moyens (ce que les grands dirigeants ne se privent pas de faire au nom des intérêts supérieurs de l'entreprise) ?

• Le fonctionnement de la construction mensongère

L'exclusion prononcée par le proviseur est une punition pour le garçon uniquement parce que son commerce de vente de drogue s'en trouve réduit. Par ailleurs, l'adolescent est tout à fait mécontent que le proviseur se permette de le juger et de dire que cette exclusion est faite « pour son bien et pour l'aider ». Le garçon n'a rien à faire de la norme morale : on ne doit pas faire commerce de drogue au Lycée. De plus, le proviseur joue au grand seigneur en lui permettant, en quelque sorte de « se racheter » s'il travaille bien : « il porterait cela (ce travail) à son actif ». Par ces commentaires, le proviseur donne le sens de « rachat » d'une faute au travail fait à la maison (alors que cette faute n'existe pas pour le garçon). Ce « rachat » est donc un non-sens pour le garçon : il ne veut absolument pas se « racheter » et il est donc certain qu'il ne travaillera pas (« le proviseur peut toujours se brosser »).

La construction mensongère est faite par les paroles de la mère sur les conseils du psychiatre. La mère livre un « secret » (faux secret, donc), au garçon et elle le regrette presque parce qu'elle est plutôt du côté du proviseur et ne veut pas lui faire « perdre la face ».

Le secret révèle que le proviseur n'est pas si digne de respect que cela. Ce secret a été découvert auprès de personnes au-dessus de tout soupçon : les autres mères des lycéens. Le proviseur n'est pas du tout un justicier, c'est un méchant, assez pervers même, puisqu'il veut profiter de cette exclusion dans le but caché de mettre le garçon en difficulté et de

le faire redoubler. Ce n'est pas un éducateur voulant que l'on respecte les normes morales. Il est en contradiction avec les normes éducatives qu'il énonce : il ne veut pas faire le bien mais faire du mal. Il souhaite donc, en réalité, que le travail ne soit pas fait pour qu'il puisse ainsi embêter encore l'adolescent en le faisant redoubler.

Ainsi, faire son travail scolaire revient, tout d'un coup, pour le lycéen, à déjouer le plan machiavélique du proviseur et même, à lui faire « perdre la face » (contredire la mère sur ce point est aussi intéressant pour l'adolescent). Ceci ne peut donc être qu'extrêmement attractif. Voilà pourquoi il se met à faire ses devoirs avec rage et motivation. Cette action : « faire le travail », a changé de sens au cours du recadrage de la situation.

Nous pouvons aussi essayer de voir ce qui change précisément dans la situation en faisant le tableau de ces changements.

Nous pouvons modéliser tout cela à l'aide des schémas ci-dessous.

La situation de départ est essentiellement construite par le proviseur. C'est lui qui, par ses activités, se positionne comme moralisateur et positionne le lycéen comme un fautif rancunier. C'est aussi lui qui définit les devoirs comme instruments de rachat et qui met la mère comme une aide au rachat.

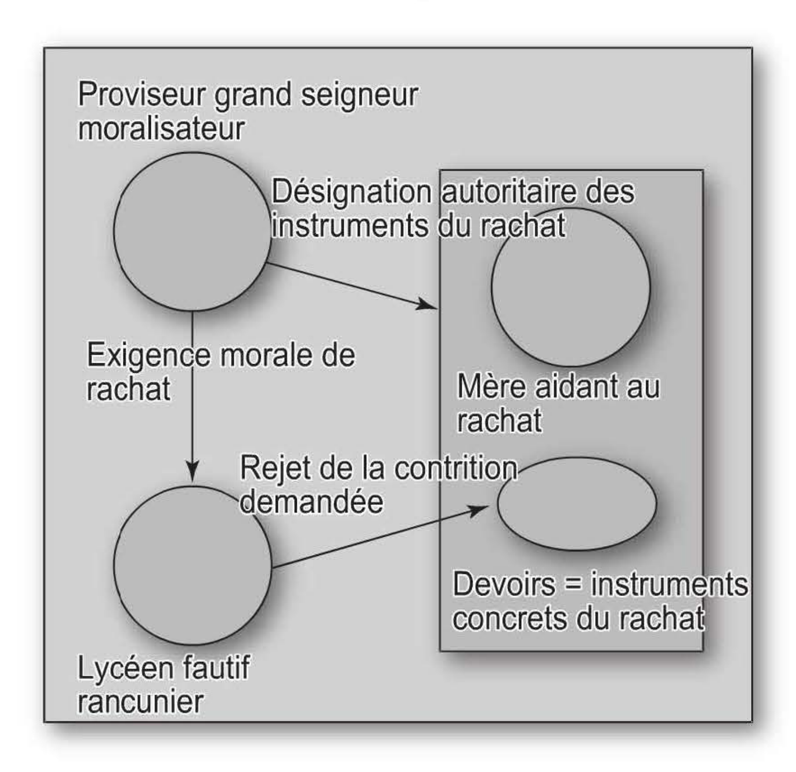
Ce que la mère dit au lycéen transforme toute la situation. Nous avons bien là, la preuve que la parole « construit » une nouvelle situation. La parole de la mère redéfinit les rôles des uns et des autres. Elle redéfinit aussi les diverses relations. En fin de compte, elle élabore, dans la tête du garçon,

Éléments clés de la situation du lycéen qui se transforment

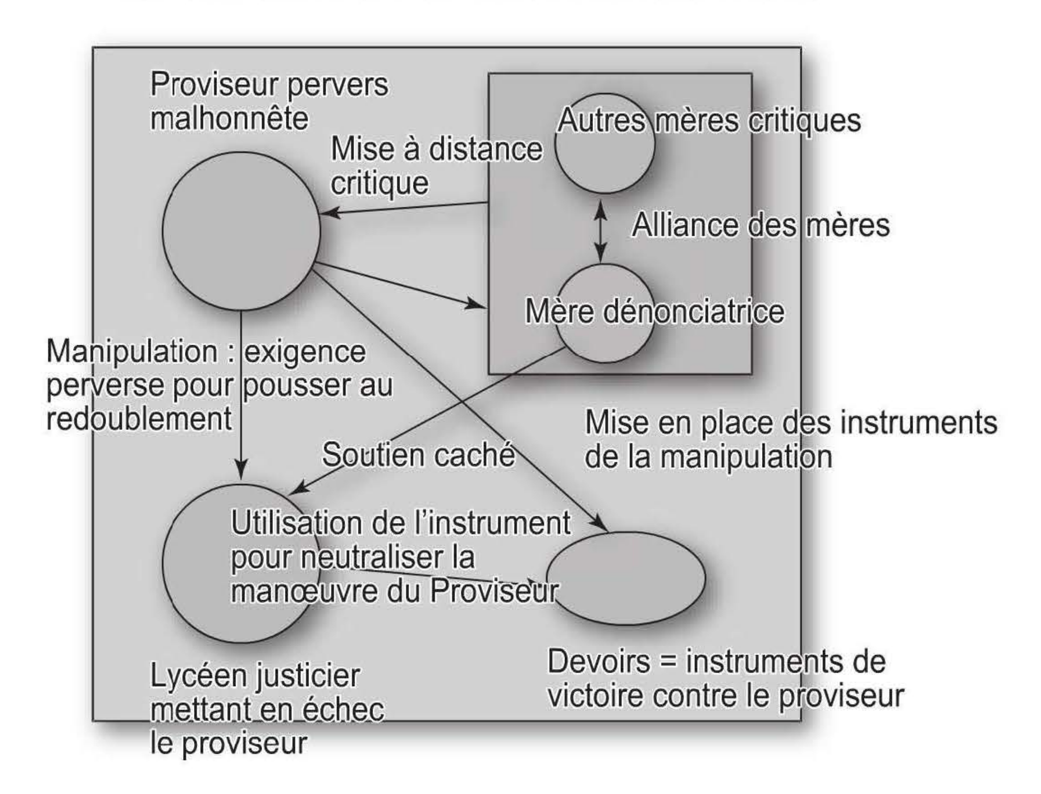
Dans la première situation	Dans la deuxième situation
1. L'enjeu du proviseur • Aider et éduquer • Renseigner, aider, les braves citoyens	• Faire redoubler
2. Normes du proviseur • Faire respecter les règles (ne pas vendre de drogue)	• Punir fortement un fautif
3. Positionnement du proviseur • Moralisateur	• Méchant et manipulateur
4. Qualité des relations Relation lycéen-proviseur • Révolte contre une autorité Relation Mère-lycéen-Proviseur • Alliance Mère-Proviseur	• Révolte contre une injustice • - Alliance Mère-Fils

une tout autre situation. Compte tenu de la disposition des nouveaux éléments pseudo-imaginaires qui constituent cette nouvelle situation, le lycéen produit un raisonnement nouveau. Ce raisonnement va le pousser à faire ses devoirs. Faire ses devoirs devient une nécessité pour résister à la manipulation du proviseur.

Modélisation de la première situation



Modélisation de la deuxième situation



• *Conclusion sur ces deux cas*

Dans ces deux cas, les « communications » faites par un des deux partenaires (celui qui veut tromper l'autre), « travaillent » plusieurs éléments de la situation de départ pour les changer en d'autres éléments.

Parmi les « éléments » travaillés, nous avons mis en avant les « normes », les « enjeux », les « positionnements », les « qualités des relations ». Ces « éléments » sont des éléments constitutifs de la situation. Mais il faut remarquer que nous n'avons pas l'habitude de regarder ces éléments. Ce sont d'ailleurs des éléments qui ne sont pas « visibles » au sens propre. Ils sont toujours présents dans une situation, mais on n'a pas vraiment l'habitude de les considérer.

Or, nous avons vu leur importance. De plus et surtout, ils sont modifiables par la seule parole. Voilà qui nous intéresse pour être utilisé dans la négociation. Car, en les modifiant, on arrive à modifier la situation.

C'est ce que font les acteurs « manipulateurs », dans les deux cas examinés. En mentant, ils transforment les situations de départ. Ils « construisent » de nouvelles situations. Dans ces nouvelles situations, comme nous l'avons vu, les conduites que leurs interlocuteurs auraient voulu avoir deviennent négatives. Elles sont donc bloquées.

- Les policiers n'arrêtent plus les « Afro Américains cambrioleurs ».
- Le lycéen, ne refuse plus de faire ses devoirs.

Dans ces nouvelles situations, les conduites que les manipulateurs veulent voir arriver deviennent positives : les policiers

renseignent des « pauvres Afro Américains perdus », le lycéen se met à faire son travail scolaire avec acharnement.

La prise en considération de la « situation » et de ses composantes relationnelles, humaines et sociales (les enjeux, les normes, les positions, les relations…), nous ouvre une nouvelle manière de considérer les « effets » de la communication. La communication a la faculté de pouvoir « construire » la trame fondamentale des situations.

C'est à partir de cette nouvelle donne que nous pourrons apporter des réponses nouvelles et performantes à notre question : « comment manipuler nos interlocuteurs pour vendre nos idées et nos projets en interne ? ».

☑ La persuasion par la manipulation de la relation et des positions

Ce dernier cas va nous préciser encore davantage ce que j'appelle « la situation pour l'acteur » et la « construction de la situation par la parole ». Lorsque nous maîtriserons bien ces deux données, nous serons prêts pour tenter des manipulations.

• *Le meilleur vendeur du monde s'est-il fait rouler ?*

Tom Hopkins, « millionnaire en dollars à 27 ans, a été promu meilleur formateur en vente immobilière aux États-Unis à l'âge de 30 ans. Auteur du best-seller international : *How to*

master the art of selling ?, il est l'un des plus grands formateurs à la vente et aux techniques de motivation[1].

Un des chapitres de son ouvrage sur l'art de la vente s'intitule : Savoir poser des questions. Le bon vendeur, pour lui, est celui qui pose les questions pertinentes : celles qui se branchent sur le prospect et « installent chez lui l'émotion ». Il cite en exemple une aventure personnelle qui lui est arrivée lors de sa dernière année d'université.

Je vais reprendre ce cas et l'analyser à ma manière pour montrer qu'il s'agit d'une manipulation plus générale et complexe que le « savoir poser la bonne question ».

▶ Exemple : Tom Hopkins et le père Walter

Alors que le Père Walter, le proviseur, vient de lui annoncer son renvoi de l'université pour cause de turbulence, l'auteur relate ceci :

« j'étais expulsé de l'école ! Je restais interloqué. Qu'allaient dire mes parents ? Que ferais-je ? Il me fallait rester avec ma classe. Le Père Walter poursuivit en indiquant que nous étions la première classe qui n'offrait pas un cadeau à l'école en fin d'année. Il me fallait réfléchir vite avant qu'il m'annonce sa décision de m'expulser. C'est alors que je lui demandai ceci : " Verriez-vous les choses autrement si notre classe pouvait offrir quelque chose à l'école et si j'étais l'un de ceux qui rende cela possible ? " Il me répondit qu'il n'avait jamais envisagé cette possibilité. Il laissa la porte ouverte pour une discussion ultérieure [...].

---

1. T. Hopkins, *La vente pour les nuls*, First, trad. Anne-Carole Grillot.

« Je posai alors une autre question : “ Qu’est-ce qui manque le plus cruellement à l’école ? ” Le Père Walter me répondit immédiatement qu’il y avait un besoin essentiel, un panneau d’affichage électronique pour le terrain de football. Du fait que j’étais capitaine de l’équipe de foot, je convins que c’était une bonne idée. Il ajouta ensuite le coût de l’objet, environ quinze mille francs.

« Tout cela se passait en 1962, et c’était une somme non négligeable à cette époque. Je ne pouvais cependant pas me laisser troubler par le montant, car j’étais en train de sauver ma dernière année universitaire. J’enchaînais donc avec une autre question : “ Si je collecte l’argent pour le panneau d’affichage, me laisserez-vous continuer ? ” [...] “ Si je fais quelque chose pour que nous parvenions à réussir, me laisserez-vous continuer jusqu’à la fin du cycle universitaire ? ” Après ce qui me sembla une éternité, le Père Walter me demanda si je pouvais donner ma parole. Je sautais sur l’opportunité, et nous nous donnâmes une poignée de mains. »

• *Analyse de la situation et du processus de manipulation mis en œuvre*

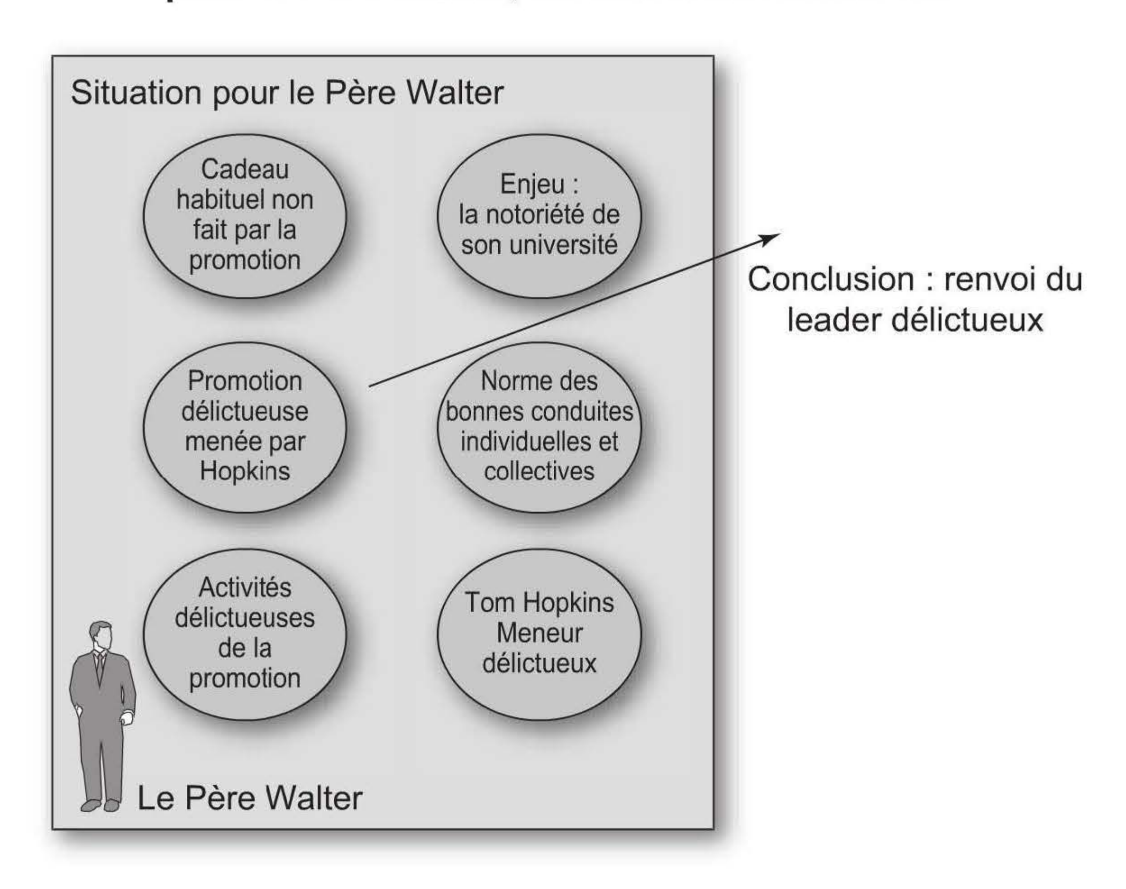
Par ses questions et sa proposition, Tom Hopkins a transformé la situation dans laquelle se trouve le père Walter. Examinons le mécanisme de cette transformation.

Au début, d’après les renseignements qu’il a sur Tom Hopkins, le père définit une identité totalement négative pour son université. Celui-ci est un mauvais sujet. C’est parce qu’il a des qualités exceptionnelles de meneur qu’un

ensemble d'activités délictueuses a été effectué par des élèves de sa promotion.

Ces activités portent un fort préjudice à l'université qui est le souci constant et quasi exclusif du père Walter. Face à cette situation, le Père ne peut avoir qu'une relation de rejet envers le meneur Tom Hopkins. Ce dernier le perçoit très vite et a le coup de génie de comprendre qu'il peut renverser la situation s'il se préoccupe du souci du Père Walter et qu'il lui offre la possibilité d'acquérir quelque chose d'important pour son université.

La situation et ses « éléments pertinents », pour le Père Walter, au début de l'entretien



Connaissant les préoccupations du Père Walter (son enjeu permanent de valoriser son Université), Tom Hopkins va donc vite à l'essentiel et découvre la valeur pour le père du panneau d'affichage (le cadeau rituel de chaque « bonne promotion »). À ce moment, il a gagné la partie car il sait que le Père connaît ses capacités de meneur. C'est donc bien lui qui va pouvoir, grâce à ses capacités, réaliser l'irréalisable et signer le rachat de tout le monde.

La situation est complètement changée. Le monde du Père Walter s'est transformé. Dans ce monde, le panneau d'affichage convoité tient la principale place. Il représente une occasion inouïe de valorisation de son université.

La promotion de Tom Hopkins, grâce aux capacités de leadership de ce dernier, peut très bien arriver à acheter ce panneau. Tom Hopkins a changé d'identité. Grâce à ses qualités, il peut être le « sauveur » tant espéré. Le mal s'est mué en bien.

Le Père l'accepte d'autant plus que **sa culture religieuse** lui permet d'imaginer ce passage d'un monde néfaste à un monde radieux. C'est tout le principe des conversions religieuses et miraculeuses qui est ici appelé. L'histoire religieuse en est remplie. Le Père est donc d'autant plus tenté de donner son feu vert à Tom Hopkins, qu'en le faisant, il contribuera à cette transformation, très « chrétienne », du mal en bien.

On voit donc que ce n'est pas « parce qu'il pose des questions » que Tom Hopkins réussit « à se vendre ». C'est parce qu'il sait, à travers ses questions et propositions, s'appuyer sur les éléments de la situation réelle, connue de son inter-

locuteur, pour la transformer totalement, en faisant apparaître des éléments pertinents nouveaux et des relations nouvelles. Objet réel comme le panneau d'affichage, idéel comme la croyance chrétienne en la conversion possible, objets virtuels comme Tom Hopkins sauveur et la classe exceptionnelle qui va permettre l'achat du tableau.

C'est en s'appuyant sur ces objets (et les relations qu'ils mettent en jeu) que le Père Walter en arrive à conclure que l'expérience peut être tentée.

La communication agit donc sur les contextes de la situation en les transformant.

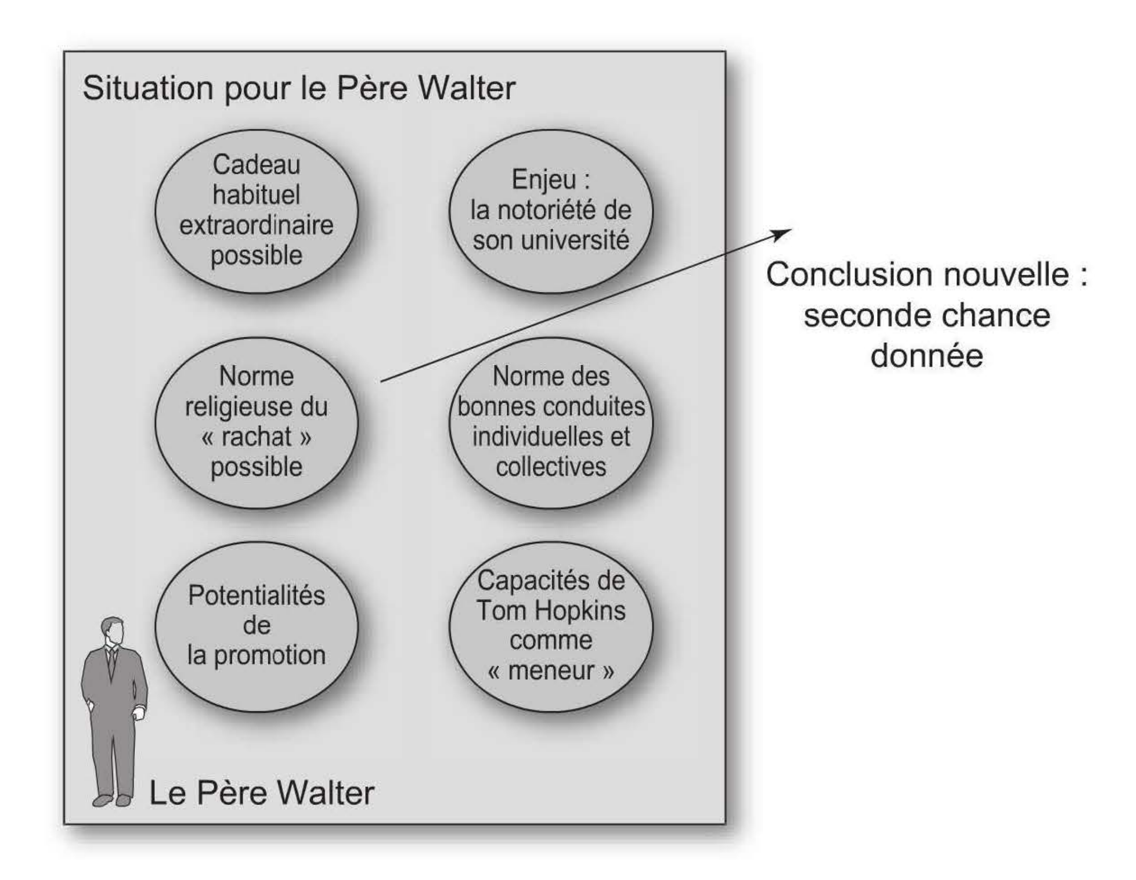
Du point de vue du Père Walter, son souci au sujet de la classe délictueuse dont Tom Hopkins est le leader, est remplacé par le souci d'avoir un panneau d'affichage économiquement hors de portée (contexte des préoccupations, des enjeux des acteurs, appelé : contexte des identités).

Le leader capable de tous les délits devient le leader capable de l'impossible achat (contexte des statuts, des aptitudes des acteurs, appelé : contexte des positionnements).

Cette transformation, véritable « conversion », au sens religieux du terme, apparaît possible au Père Walter du fait de sa croyance à « la deuxième chance » (rachat de ses fautes par le pêcheur, croyance culturelle du religieux).

La relation de rejet envers Tom Hopkins se transforme en relation d'intérêt. Tom devient le sauveur, celui qui est bien capable de réaliser le miracle du rachat de toute la promotion.

La situation et ses « éléments pertinents », pour le Père Walter, à la fin de l'entretien



Autrement dit, pour comprendre comment une communication agit pour faire apparaître le sens de telle ou telle action, on se demande qu'est-ce qui se transforme dans les contextes fondamentaux qui constituent la situation de communication. On note les éléments pertinents nouveaux qui apparaissent dans l'univers de l'acteur considéré.

On a alors un « système » d'objets essentiels sur lesquels l'acteur appuie sa compréhension de la situation-pour-lui. Le sens de son action projetée surgit (se construit), à partir de ce système.

☑ Conclusion : le fonctionnement de la communication d'influence et les leçons à en tirer pour la vente des idées et des projets

Les échanges entre les interlocuteurs, dans une situation, participent à la construction d'une nouvelle situation partagée. Ces échanges amènent des éléments pertinents nouveaux et font partir des éléments qui étaient précédemment dans la situation. Nous venons très précisément de voir cela sur nos divers cas.

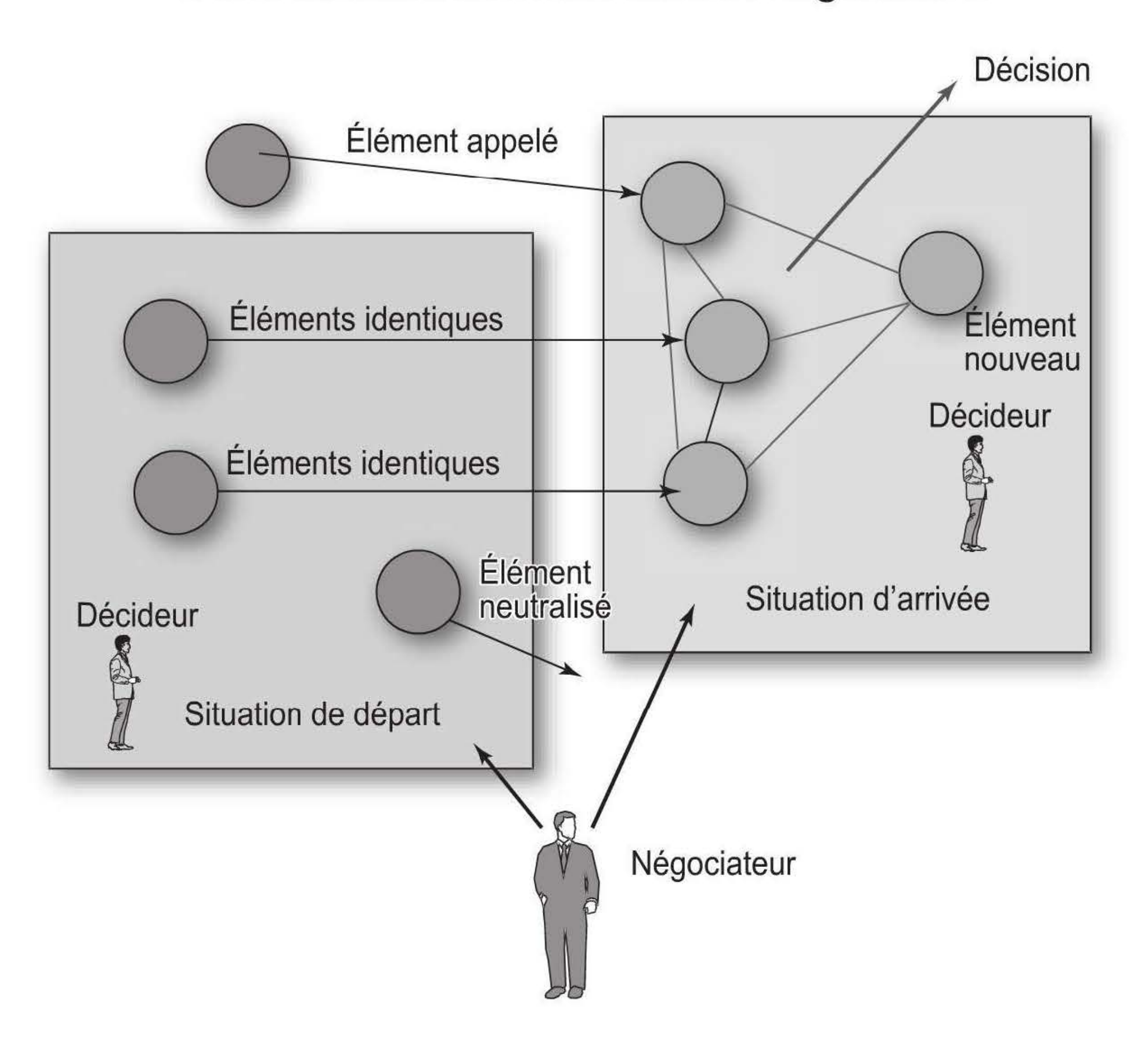
Le père du petit garçon fait intervenir, à travers la mise en scène qu'il organise, l'idée que cet enfant pourrait être exclu des activités intéressantes de sa famille. La mère du lycéen modifie, par son histoire racontée, les positions des acteurs de la situation d'exclusion. Tom Hopkins appelle dans la situation la possibilité pour lui et sa promotion de faire un « cadeau extraordinaire de rachat ». Il fait partir de la situation les idées centrées sur ses actes délictueux de l'année…

Les échanges entre les interlocuteurs d'une négociation changent donc les situations. Situations dans lesquelles ils sont, ou situations dans lesquelles ils pourront être. Ils introduisent ce que nous avons appelé des « éléments pertinents » nouveaux. C'est à partir de ces éléments pertinents nouveaux que la personne qui doit prendre la décision raisonne. Les éléments ayant changé, les conclusions du raisonnement changent. Notons bien que les éléments de la situation dont nous parlons, sont des « éléments pour cette personne », et non pour l'observateur.

Le problème de la préparation de la négociation devient le problème de savoir quels sont les éléments pertinents qu'il faut apporter dans la situation pour que l'interlocuteur se décide favorablement pour les idées ou le projet qu'on lui présente.

Nous pouvons donc expliciter une représentation schématique de la négociation.

Passage d'une situation de départ à une situation nouvelle dans la négociation



• *Rassemblons les idées que nous avons vues*

1°) Un acteur décideur se trouve dans une situation. Cette situation, pour lui, est définie par un ensemble « d'éléments pertinents ». Ces éléments sont porteurs de connaissances et ils ont des significations. Dans cette situation, l'action que le négociateur veut faire faire au décideur n'a pas grand sens et ce décideur ne fait pas cette activité.

2°) Le négociateur peut être partie prenante dans la situation du décideur mais, la « situation pour lui » n'a pas la même définition. Il perçoit des éléments importants de la situation (importants pour lui et ce qu'il veut faire faire). Ces éléments peuvent être des normes, des enjeux, des positionnements, des qualités de relation ou d'autres choses encore.

3°) Le négociateur a connaissance d'une situation qui pourrait être construite à partir de la situation dans laquelle se trouve la personne à influencer. Il a l'intuition que cette nouvelle situation pourrait déclencher ce qu'il veut que ce décideur fasse. Pour faire ceci, le négociateur est capable de « comprendre » le point de vue du décideur, de connaître les éléments importants pour lui de la situation de départ. Il est aussi surtout capable de raisonner comme va raisonner ce décideur dans la nouvelle situation qu'il va s'efforcer de faire apparaître.

4°) Le négociateur fait alors une « communication persuasive ». Cette « communication persuasive » est un ensemble de paroles prononcées, de conduites réalisées et de postures prises (ou même, de mises en scène fabriquées). Cette communication intervient sur les éléments pertinents présents pour le décideur dans la situation. Cette activité de commu-

nication intervient aussi sur des éléments qui ne sont pas présents pour le décideur, mais que l'on peut facilement « amener » dans la situation. La communication construit donc une nouvelle situation composée de certains éléments de la situation de départ et de nouveaux éléments pertinents. Les éléments pertinents de la situation de départ qui ont été « enlevés » sont « enlevés » parce qu'ils ont été « chassés » par l'arrivée des nouveaux éléments. Ces nouveaux éléments étant le plus souvent plus « prégnants » que les anciens. Ainsi, une nouvelle « situation pour le décideur » est construite.

5°) Dans la situation nouvelle, des activités qui n'avaient pas de significations positives dans la situation de départ, peuvent trouver des significations positives. Il est même certain qu'elles vont trouver ces significations positives, car, rappelons-le, le négociateur a eu l'intuition de cela avant de faire sa communication. Le décideur, dans la nouvelle situation dans laquelle ses activités prennent un sens nouveau, va donc agir dans la direction prévue.

• *Les réticences à la communication persuasive*

Il est évident qu'une telle réinterprétation du fonctionnement de la communication persuasive est plus complexe que l'interprétation classique fondée sur l'appel des « motivations » ou « émotions ». Ce n'est cependant pas cette complexité qui fait qu'elle est assez difficilement recevable. Elle est difficilement recevable car elle met en pleine lumière la nature « manipulatrice » de la communication persuasive.

En effet, dans l'interprétation classique par la stimulation des « motivations », les « effets » de la communication persuasive

pouvaient être laissés, en dernier ressort, aux « motivations ». Après tout, si l'acteur soumis à la communication persuasive, agit comme on veut qu'il le fasse, c'est à cause de ses « motivations » à lui. Il est de bonne guerre d'avoir su les solliciter.

Tandis que dans la communication persuasive, expliquée par la transformation d'une situation, l'acteur que l'on veut pousser à agir est le jouet d'une situation que l'on construit à son insu (en quelque sorte). Il ne sait pas que celui qui « communique » met en place des éléments situationnels qui lui échappent. La manipulation apparaît plus évidente et c'est cette visibilité de la manipulation qui est rejetée. Du point de vue scientifique, une pareille réaction n'est pas pertinente.

Comme la réflexion scientifique a pour objet de proposer toujours de nouvelles compréhensions du fonctionnement des phénomènes, ces nouvelles compréhensions doivent être plus fines et plus approfondies. De mon point de vue, l'approche situationnelle des phénomènes de communication persuasive que j'ai présentée répond à cet objectif.

V

Comment construire la situation de manipulation ?

La situation actuelle, dans laquelle on se trouve face à l'interlocuteur à qui l'on veut « vendre » quelque chose, n'est pas la situation que l'on doit construire avec lui pour lui faire accepter nos idées ou notre projet. Cela, nous l'avons vu dans tous nos exemples précédents.

Ce chapitre propose maintenant une méthode pour construire avec lui cette situation future qui doit lui apparaître comme « favorable » pour lui.

Quelle est cette situation future dans laquelle nos idées ou notre projet fonctionneront ? Comment se différencie-t-elle de la situation actuelle ? Comment la construire d'une manière positive dans la représentation de l'interlocuteur ? Quels sont les éléments indispensables que l'on doit mettre dedans ? Comment les trouver ? Voilà les questions essentielles auxquelles nous allons répondre.

☑ La situation créée par la négociation comme situation-problème intéressante pour notre interlocuteur

Rappelons-nous les propriétés de la « situation-probléme » dans laquelle se trouve tout individu ou groupe, en général.

• *Cette situation n'a pas de définition « objective »*

La situation – dans un sens général – n'existe pas. Tous nos exemples nous l'ont montré. Elle est toujours « situation et problème principal pour un individu ».

Cela veut dire qu'elle existe, dans une certaine définition des éléments essentiels qui la composent pour l'individu en question. La « situation-problème-pour-un-acteur » n'est définie que par l'individu, à travers ses activités diverses (processus de perception, d'intuition, de mise en œuvre de connaissances, d'évaluation, de décision…), et pour ses propres projets et ses propres enjeux. La « situation pour l'individu » est donc un découpage subjectif du monde, par l'individu, pour rendre celui-ci significatif pour lui.

Autrement dit, **il s'agit d'une « représentation » de la situation que l'on peut travailler et modifier en y apportant des « éléments » dits « essentiels » (qui ont un sens positif), pour l'interlocuteur qui a cette représentation. La situation peut se transformer par la parole. Il faut réfléchir à ce que l'on veut transformer et comment on va y arriver.**

• *La situation est composée « d'éléments significatifs et pertinents »*

Un élément significatif et pertinent d'une situation-problème est une donnée humaine, idéelle ou matérielle, présente dans une situation et qui, compte tenu des activités en cours, des orientations d'esprit et d'autres éléments significatifs de la situation avec lesquels elle forme une configuration, apparaît, à un ou plusieurs individus, avec une signification subjective positive. Cette définition peut paraître compliquée, mais elle ne l'est pas. Retournez voir les modélisations du chapitre précédent et vous verrez que les « ronds », mis dans les situations, représentent ces éléments significatifs et pertinents dont nous parlons.

La signification positive d'un élément pertinent, met en avant cet élément et le fait devenir partie constitutive de la situation vécue, alors que d'autres données, présentes également et dites objectives, de cette même situation, ne sont pas prises en compte.

« L'élément significatif et pertinent » n'est donc pas une donnée objective de la situation, mais une émergence. Il définit, avec les autres éléments significatifs pertinents de la situation, la « problématique de la situation » pour l'individu. Il est porteur d'une « signification » et il est, d'une certaine manière aussi, cette signification. Il intervient donc dans le raisonnement immédiat de l'individu en situation et en action pour la poursuite de son activité.

Autrement dit, **les « éléments significatifs » que l'on va introduire dans la situation devront être « positifs » pour l'interlocuteur. C'est sur eux que notre interlocuteur**

(celui à qui on vend ses idées ou son projet), va appuyer son raisonnement pour décider d'adopter ce qu'on lui propose. Les « présentations » des choses que l'on fait doivent mettre en avant ce qui intéresse nos interlocuteurs.

Tous les cas que nous avons analysés dans le chapitre précédent le montrent. Les éléments pertinents qui sont construits à travers les échanges, ont une raisonnance positive pour la personne, dans la situation.

• *La définition de la situation est liée aux activités et aux projets des acteurs à manipuler*

La « situation pour l'individu » prend forme dans le courant de ses activités affectivo-cognitivo-physiques. Ces activités s'inscrivent dans le cadre général de ses projets et de ses enjeux. L'individu (ses projets et ses enjeux) et la « situation pour lui », ne forment qu'une seule entité systémique. Nous avons vu ceci, en détail, au chapitre 2. Chaque intervention sur l'une ou l'autre des sous-parties du système (l'individu et la situation), entraîne un remaniement de l'ensemble, c'est-à-dire affecte l'autre élément et aussi la dynamique qui relie les deux éléments.

Autrement dit, **notre interlocuteur (supérieur ou collègue ou collaborateur), dans la négociation, est un être vivant animé de sa propre dynamique dont il faut tenir compte. Les idées et projets proposés, en tant qu'éléments pertinents nouveaux de la situation, ne peuvent casser cette dynamique. Il faut s'inscrire dans la dynamique des projets des interlocuteurs. Il faut donc « enquêter » sur eux et les connaître.**

● *La situation est, généralement, en constante évolution*

Au cours d'une activité quelconque, un individu peut rencontrer des événements extérieurs qui viennent interférer avec la situation-pour-lui dans laquelle il effectue son activité. C'est parce que l'événement vient interférer avec son activité qu'il est « significatif » et qu'il va trouver sa place dans la définition de la « situation-pour-l'individu ». La nouvelle définition de la situation qui en résulte n'est pas sans affecter l'individu lui-même dans ses pensées, ses projets et ses activités. Une sorte de « nouvel » acteur émerge donc qui va restructurer ses pensées et ses activités, ce qui va participer à une nouvelle définition de la situation pertinente pour lui.

Autrement dit, **ce que l'on va proposer à notre interlocuteur (nos idées, notre projet), parce que c'est « significatif » pour lui, va restructurer le système constitué de lui-même et de sa situation. Les idées ou le projet qu'on lui présente ne peuvent pas être « insignifiants » si l'on veut qu'il les accepte vraiment. Connaître et comprendre notre interlocuteur est donc un préalable fondamental.**

● *La situation contient toujours une problématique principale pour un individu*

Chaque situation s'enchassant dans une série de « cadres » (ou de contextes), a autant de problématiques que de cadrages possibles. Ou bien la problématique s'impose ou bien elle est « standard » et les individus sont implicitement d'accord sur elle (et donc sur la définition de la situation) ; ou les problématiques sont plurielles et les individus doivent

d'abord (implicitement ou non), se mettre d'accord sur la problématique qu'ils veulent traiter.

Autrement dit, **il faut trouver « le bon cadrage » pour la compréhension de la situation vécue par notre interlocuteur puisque c'est cette situation que l'on veut transformer. Là aussi, il faut le faire s'exprimer et l'observer pour savoir comment il « cadre » les choses.**

• *La situation pour mon interlocuteur est à la base des phénomènes d'interprétation qu'il fait*

La situation est l'environnement fondamental dans lequel et par lequel émerge le sens des activités. Ceci est valable pour moi comme pour mon interlocuteur.

Nous avons largement vu, dans nos exemples, comment le sens des activités faites émerge des configurations situationnelles dans lesquelles ces activités se déroulent.

La « donnée » ou la « communication en tant que donnée », a peu d'importance en tant que telle. Elle prend un sens par rapport à un individu particulier : celui qui va à son devant, qui l'intègre comme pertinente par rapport à ses préoccupations et intentions tout en la situant dans une « situation pour lui ». La « même donnée » peut donc prendre différentes significations selon les préoccupations et intentions différentes des acteurs différents.

Nous avons donc compris cela. Dans la « vente » d'idées ou de projets, nous savons donc désormais qu'il nous faut « construire » une situation pour notre interlocuteur, et que cette situation doit faire apparaître comme « positif » ce qu'on lui propose.

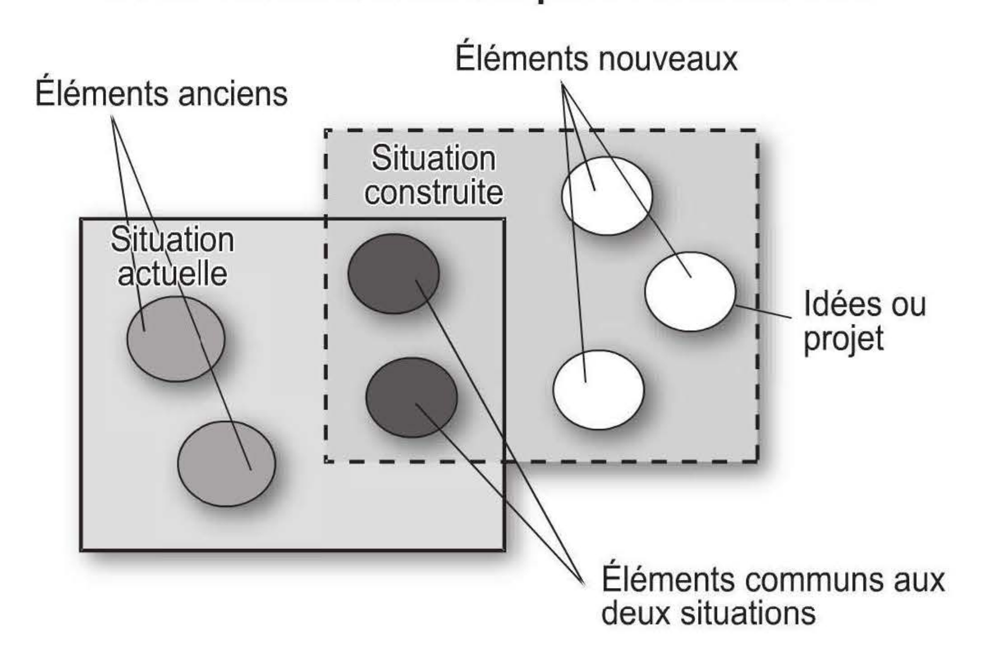
☑ La situation immédiate et la situation future construite

Tous nos exemples ont insisté sur ce phénomène essentiel, mis en avant par la nouvelle façon de voir l'influence, que nous proposons : l'influence repose sur la construction, par la parole, d'une situation nouvelle pour l'interlocuteur.

Pour tenir compte de cette règle dans nos interventions de manipulation, nous devons penser à construire une « situation future » pour l'interlocuteur. Dans cette situation, le produit ou le projet que nous lui vendons, prendra une signification intéressante pour lui. Ce projet sera un des éléments « pertinent » de la nouvelle situation.

Le schéma ci-dessous illustre le processus de construction de la nouvelle situation dans laquelle on veut positionner l'interlocuteur.

Schéma de la construction de la nouvelle situation pour l'interlocuteur



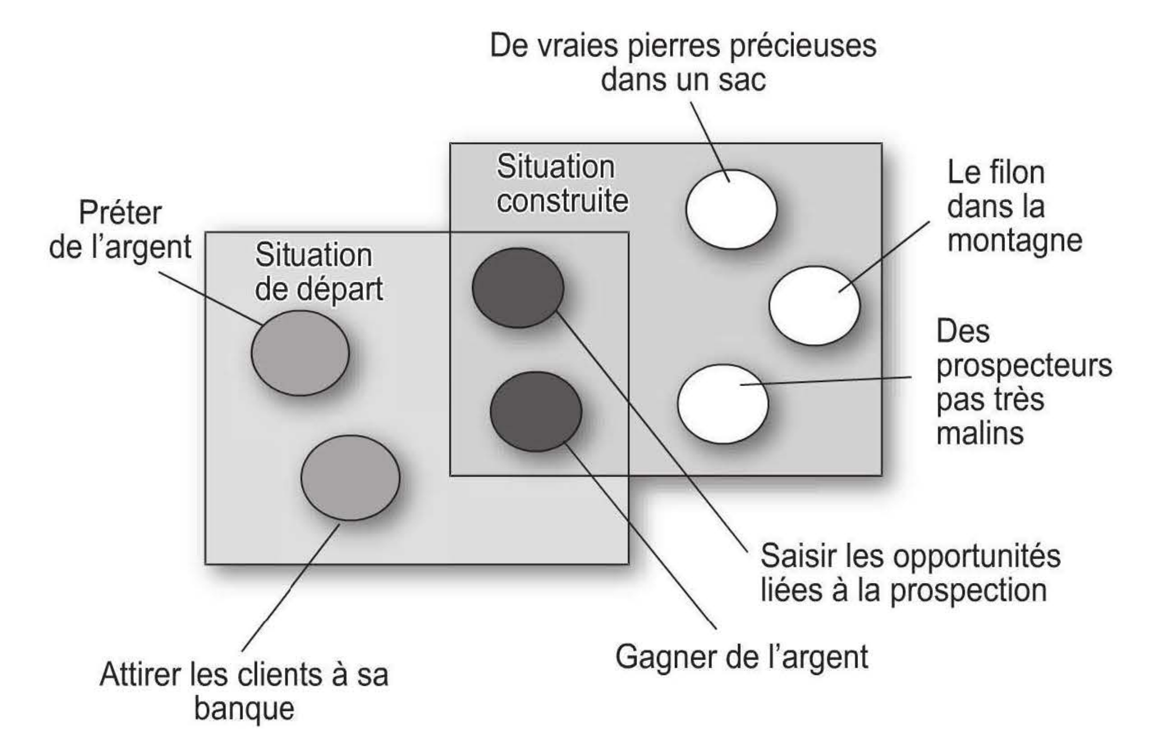
Au départ de la négociation de vente, cet interlocuteur est dans la situation de départ du schéma page suivante. Elle comporte quatre « éléments pertinents ». C'est sur ces éléments que l'interlocuteur appuie son raisonnement. Ce raisonnement ne le conduit pas à mettre en œuvre les idées ou le projet que l'on veut lui « vendre », car ces idées ou ce projet ne sont pas connus de lui.

Dans la situation construite du schéma, les idées ou le projet que l'on veut lui vendre sont devenus un des éléments pertinents de sa situation. Mais cet élément n'est pas le seul à avoir été construit à travers la proposition faite. D'autres éléments ont aussi été apportés. Ces éléments n'apparaissaient pas comme pertinents dans la situation de départ. Avec les idées ou le projet, ils apparaissent maintenant tout à fait « positifs ». Notre interlocuteur va désormais raisonner avec les cinq éléments qui sont dans le cadre. Ce raisonnement nouveau devrait être favorable à l'adoption de nos idées ou de notre projet.

▶ Exemple sur un cas d'escroquerie

Reprenons donc le cas des « pierres précieuses en vrac » que nous avons vu dans notre chapitre 2. Traduisons ce récit sous la forme d'une situation de départ et d'une situation finale construite par les communications des escrocs.

Les deux éléments gris clair de la situation de départ : prêter de l'argent et attirer les clients à sa banque, deviennent des éléments sans importance dans la nouvelle situation construite par la mise en scène des deux prospecteurs escrocs.



Par contre, les deux éléments gris foncé : saisir les opportunités liées à la prospection et gagner de l'argent restent fondamentaux et ils se retrouvent dans la situation construite.

La situation construite comporte les nouveaux éléments pertinents mis en blancs : de vraies pierres précieuses sont dans le sac des prospecteurs, ces prospecteurs semblent dépassés par leur découverte, il existe un vrai filon dans la montagne et ils en connaissent l'endroit. Les éléments pertinents de cette nouvelle situation poussent le banquier à conclure qu'il va faire une énorme affaire en achetant la concession du filon.

Les escrocs n'ont pas besoin de lui rappeler ce raisonnement. Il le fait tout seul en s'appuyant sur les éléments « évidents »

de la situation. Pour le banquier, ces éléments ne sont pas « virtuels », ils sont « vrais ». Mais nous savons qu'en fait, ils sont faux et qu'ils ne sont que des constructions faites par la mise en scène des escrocs.

☑ La recherche des éléments pertinents nouveaux pour la construction de la situation future

La construction de la situation future, celle qui arrivera lorsque ce que l'on « vend » sera passé dans les faits, se fait par rapport aux idées ou aux projets vendus.

Il faut donc commencer, dans l'élaboration des idées ou du projet, à penser en fonction de leur « vendabilité ».

Il n'est donc pas question de « vendre » des idées ou un projet qui sont en opposition avec les enjeux de l'interlocuteur ou qui lui amènent beaucoup de désavantages.

La première évaluation des idées ou du projet que l'on veut « vendre » se fait par rapport aux enjeux des interlocuteurs. La deuxième évaluation se fait par rapport aux problématiques fondamentales des positions des interlocuteurs.

• *Rechercher une certaine adéquation du produit vendu et de la situation future, avec les enjeux des interlocuteurs*

Nous savons que l'argumentation de présentation de la situation nouvelle créée par l'apport des idées ou du projet, ainsi que la présentation des avantages qui vont découler de cette

situation nouvelle, doivent s'inscrire dans les enjeux des interlocuteurs.

Ces « enjeux » doivent être subtilement évoqués dans la conversation. C'est l'évocation « implicite » des avantages dont nous avons parlé dans les chapitres précédents. Celui qui fait les propositions d'idées ou de projet se positionne ainsi comme « au service » de ces enjeux. Pour un supérieur, il apparaît comme un « bon petit soldat » ; pour un groupe de collaborateurs, il apparaît comme « un bon chef qui veut le bien de ses troupes ». Pour ses collègues, il apparaît comme un « bon partenaire ».

Nous connaissons la liste des enjeux classiques pour un hiérarchique et pour des collaborateurs.

- les propositions faites à un chef doivent s'inscrire dans les enjeux suivants : prouver sa légitimité, faire preuve de responsabilité, faire preuve de compétence, impliquer ses collaborateurs, être performant dans son management, savoir entraîner ses collaborateurs ;
- les propositions faites à des collaborateurs doivent s'inscrire dans les enjeux suivants : être reconnus dans leur poste, être reconnus dans leur travail, être dans de bonnes conditions humaines et matérielles de travail, être intéressé par son travail, être estimés par le chef.

Par ailleurs, nous avons vu précédemment comment il fallait faire pour trouver les enjeux particuliers des interlocuteurs. Le « tableau panoramique » de la situation explicite les enjeux et les éléments pertinents des situations pour les interlocuteurs.

Par ailleurs, rappelons que l'argument essentiel : « ces idées ou ce projet servent vos enjeux », ne doit pas être dit explicitement. L'interlocuteur (votre chef, le groupe de vos collaborateurs), est assez intelligent pour le conclure lui-même. Nous avons vu qu'une bonne communication d'influence laissait l'interlocuteur « conclure » tout seul en appuyant son raisonnement sur les éléments de la situation.

● *Les nouveaux éléments pertinents de la situation apportés par le « produit » à vendre*

Les nouveaux éléments à faire rentrer dans la situation concernent bien évidemment, d'abord, les idées ou le projet que l'on veut voir adopter. Ces idées ou ce projet vont avoir des répercussions et ce sont ces répercussions que l'on veut estimer. Ces répercussions sont des éléments pertinents de la situation future. En tant qu'éléments, on va les intégrer dans la représentation de la situation future que l'on va fournir à l'interlocuteur.

Il faut bien voir que dans la méthode nouvelle proposée ici, les « éléments pertinents » constitutifs de la situation future, remplacent ce que l'on appelle les « arguments » dans les méthodes traditionnelles de négociation. La « recherche des arguments » devient la recherche des éléments pertinents de la situation future.

• *Les apports positifs de la réalisation des idées ou du projet*

Il s'agit d'évaluer précisément les avantages et les inconvénients de la réalisation de vos idées ou de votre projet, et ce, dans la perspective de votre interlocuteur (et non de la vôtre).

Pour les supérieurs :

- Quels sont les avantages que peuvent apporter les réalisations des idées ou du projet pour l'interlocuteur, si celui-ci est un supérieur hiérarchique ?
- Quels apports en termes de gain de légitimité ? Est-ce bien à lui de faire cela ? Est-ce en son pouvoir ? Est-ce ce que ses chefs et ses collaborateurs sont en droit d'attendre cela de lui ?
- Quels apports en termes de démonstration de responsabilité ? Cela va-t-il le raffermir dans ses positions statutaires et de responsabilités ?
- Quels apports en termes de compétence ? Est-ce qu'il va ainsi démontrer des compétences attendues ou nouvelles ? Est-ce que cela va lui ouvrir des portes dans des groupes d'experts ? Est-ce que cela va renforcer ses positions stratégiques de compétences dans l'entreprise ? Est-ce que ces réalisations (idées ou projet) vont mieux le positionner dans des compétences techniques ou managériales ?
- Quels apports en termes d'adhésion ? Est-ce que ces idées ou ce projet à réaliser montrent son adhésion à des valeurs ou à des orientations de l'entreprise, du service ou de la hiérarchie ? Est-ce que, du côté des collaborateurs, cela va ramener à lui des adhésions ?

- Quels apports en termes de performance ? Est-ce que la réalisation de ces idées ou de ce projet va être vue, par ses chefs, ses collègues et ses équipes, comme une performance à porter à son actif ?
- Quel apport en termes de mobilisation ? Est-ce que la réalisation de ces idées ou de ce projet va entraîner une bonne mobilisation derrière lui ou, au contraire, est-ce que cela risque de voir des collaborateurs le quitter ?

En fait, pour poser ces questions, il faut que vous ayez comme référent la grille d'évaluation qui correspond au tableau des problématiques que nous avons vues au chapitre 3, p. 74 et 75.

C'est à vous, dans la négociation, à présenter les avantages qui sont liés à l'acceptation et à la mise en œuvre de vos idées ou de votre projet. Ces « avantages » constituent des « éléments pertinents » de la situation future que vous êtes en train de construire.

Bien entendu, il faudrait que vos idées ou votre projet, permettent réellement d'atteindre ces avantages. Il y a alors deux cas de figure qui se présentent à vous.

1°) en réfléchissant un peu, il est vrai que la mise en œuvre de vos idées ou de votre projet va apporter certains de ces avantages. Il faut donc les expliciter pour pouvoir les présenter. Ces avantages vont construire la situation future, celle qui va être atteinte après la mise en œuvre. Cette situation sera donc globalement plus avantageuse pour votre hiérarchique ;

2°) il n'est pas évident que la mise en œuvre de vos idées ou de votre projet va apporter certains de ces avantages.

Dans ce dernier cas, vos idées ou votre projet doivent être remaniés de manière à ce que des avantages évidents pour votre hiérarchique apparaissent. On touche là, évidemment au fond de la négociation. Dans un service ou une entreprise, on ne peut pas vendre des projets qui n'aient aucun avantage pour les interlocuteurs. Ou bien ces projets ont des avantages, ou bien on les remanie pour qu'ils en aient.

Pour les collaborateurs :

Quels sont les avantages qu'ils vont tirer de la réalisation de vos idées ou de votre projet ?

Pour répondre à cette question, nous savons qu'il faut avoir en-tête la grille des problématiques de ces collaborateurs.

Compétence et légitimité	Être reconnus dans leur poste
Réalisation	Être reconnus dans leur travail
Performance	Être dans de bonnes conditions de travail (humaines et matérielles)
Mobilisation	Être intéressés par son travail
Référence	Être estimés par le chef

Nous pouvons donc lister les avantages qu'ils devront trouver dans l'acceptation des idées ou du projet que vous leur proposerez.

- Comment les idées ou le projet leur permettront d'être mieux reconnus dans leur poste ?
- Comment les idées ou le projet leur permettront d'être mieux reconnus dans leur travail ?

- Comment les idées ou le projet leur permettront d'avoir de meilleures conditions humaines et matérielles de travail ?
- Comment les idées ou le projet leur permettront d'être plus intéressés par leur travail ?
- Comment idées ou projet leur permettront d'être mieux estimés par leur chef ? Est-ce que cela va leur valoir aussi la reconnaissance du chef ?

C'est à vous, dans la négociation, de leur présenter ces avantages qui sont ce que nous avons appelé des « éléments pertinents de la situation » future (celle qui sera atteinte après la mise en œuvre de vos idées ou de votre projet).

Par ailleurs, on sait que la meilleure manière de « présenter ses arguments », est de répondre aux questions et aux objections de l'interlocuteur. Cette manière de faire résout le problème alambiqué de « l'argumentation » (comment présenter ses arguments ?).

En répondant aux questions de l'interlocuteur, on est sûr de l'impact de notre réponse. En effet, la réponse concerne « ce qui le préoccupe ». On doit donc s'efforcer de permettre à l'interlocuteur d'exprimer ses interrogations.

Bien entendu, il faudrait que vos idées ou votre projet permettent réellement d'atteindre ces avantages. Il y a alors deux cas de figure qui se présentent à vous.

1°) en réfléchissant un peu, il est vrai que la mise en œuvre de vos idées ou de votre projet va apporter certains de ces avantages. Il faut donc les expliciter pour pouvoir les présenter. Ces avantages vont construire la situation

future, celle qui va être atteinte après la mise en œuvre. Cette situation sera donc globalement plus avantageuse ;

2°) il n'est pas évident que la mise en œuvre de vos idées ou de votre projet va apporter certains de ces avantages. Dans ce dernier cas, vos idées ou projet doivent être remaniés de manière à ce que des avantages évidents pour vos collaborateurs apparaissent.

La conclusion que l'on doit reformuler ses idées ou son projet, en fonction des éléments pertinents qu'ils créent pour l'interlocuteur, dans la situation future, est trop peu prise en compte.

Dans les négociations de ce type, on part toujours du présupposé que ce que l'on propose (le « produit ») est parfaitement au point et totalement intangible. Ce ne doit pas être le cas. Il faut au moins se rapprocher de la vente actuelle des produits sophistiqués (les voitures, par exemple).

Dans de telles situations de vente, les vendeurs sont désormais capables de modifier, devant vous, leur offre en fonction de vos « besoins ». En effet, les produits qu'ils vendent peuvent être largement fabriqués « sur mesure » pour le client. À la fabrication, les voitures peuvent désormais être largement adaptées aux demandes des clients.

• *Les coûts et les risques liés à la réalisation des idées ou du projet*

Ils sont évidemment à mettre sur le plateau de la balance, face aux avantages. Il n'est pas question de les cacher. S'ils existent, les supérieurs, comme les collaborateurs les connaissent. Il vaut mieux les examiner franchement pour

pouvoir, si possible les réduire. Le fait même d'en parler va de toute façon, les rendre moins effrayants (rappelez-vous bien cela, il n'y a pas de raison de « masquer » ces faits).

Quels sont les « coûts » et les risques pour les supérieurs (ou les collègues) ?

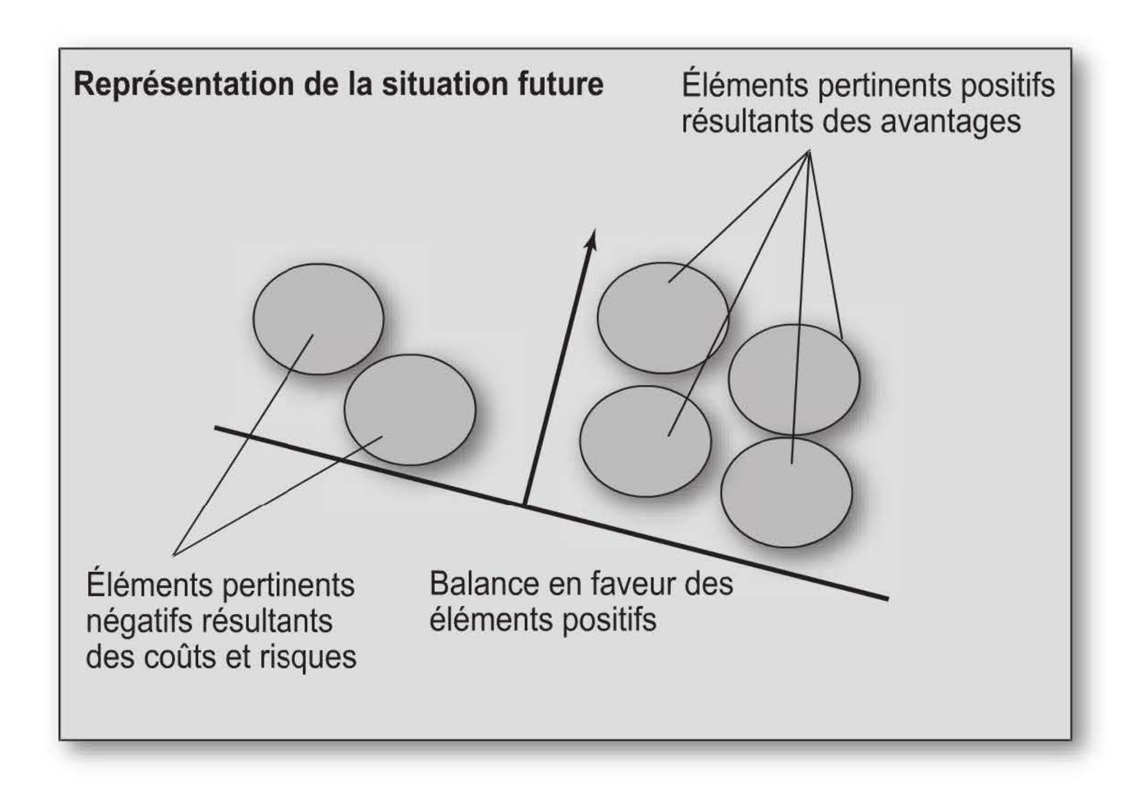
- en termes de risques à prendre sur toutes les dimensions que nous avons passées en revue ci-dessus ?
- en termes d'effort de management demandé ?
- en termes d'effort intellectuel demandé ?
- en termes d'effort de négociation demandé ?
- en termes de moyens ?

Quels sont les « coûts » et les risques pour les collaborateurs ?

- en termes de risques à prendre sur toutes les dimensions que nous avons passées en revue ci-dessus (*cf.* paragraphe concernant les collaborateurs) ?
- en termes de moyens ? Ont-ils les moyens intellectuels, motivationnels et matériels ?
- en termes de charge de travail ? Peuvent-ils prendre ce travail en plus ? Quelles tâches doivent leur être enlevées, le cas échéant ?
- en termes d'efforts et de soucis ? Sont-ils capables de supporter ces efforts et le stress lié ?

• *La balance : avantages/coûts et risques*

Représentation habituelle de la balance : avantages/coûts et risques



Si la métaphore de la « balance » donne une image facilement compréhensible, du résultat du choix final, n'oublions pas que ce n'est pas comme cela que le processus de délibération se fait pour l'interlocuteur.

L'interlocuteur se trouve face à une situation virtuelle que vous avez construite en lui proposant vos idées ou votre projet et en développant tous les avantages que leurs réalisations apporteraient. Vous avez aussi mis des éléments pertinents nouveaux dans cette situation, notamment ceux provenant d'une réflexion sur les avantages cachés de la situation actuelle qui vont pouvoir se mettre en avant.

• *Les « avantages cachés de la situation » qui vont ressortir lorsque vos idées ou votre projet seront mis en œuvre*

Tous les manuels de négociation insistent sur l'explicitation des avantages et des inconvénients des idées ou du projet pour celui ou ceux à qui on les « vend ». Nous avons vu qu'il fallait les expliciter.

Mais, dans la construction de la situation, reposant sur les éléments pertinents qui vont conduire l'interlocuteur à décider de choisir les idées ou le projet présenté, il ne faut pas oublier que l'on doit aussi présenter des éléments pertinents, tirés de la situation actuelle, mais qui restent secondaires et cachés, alors qu'ils vont devenir importants dans la situation future.

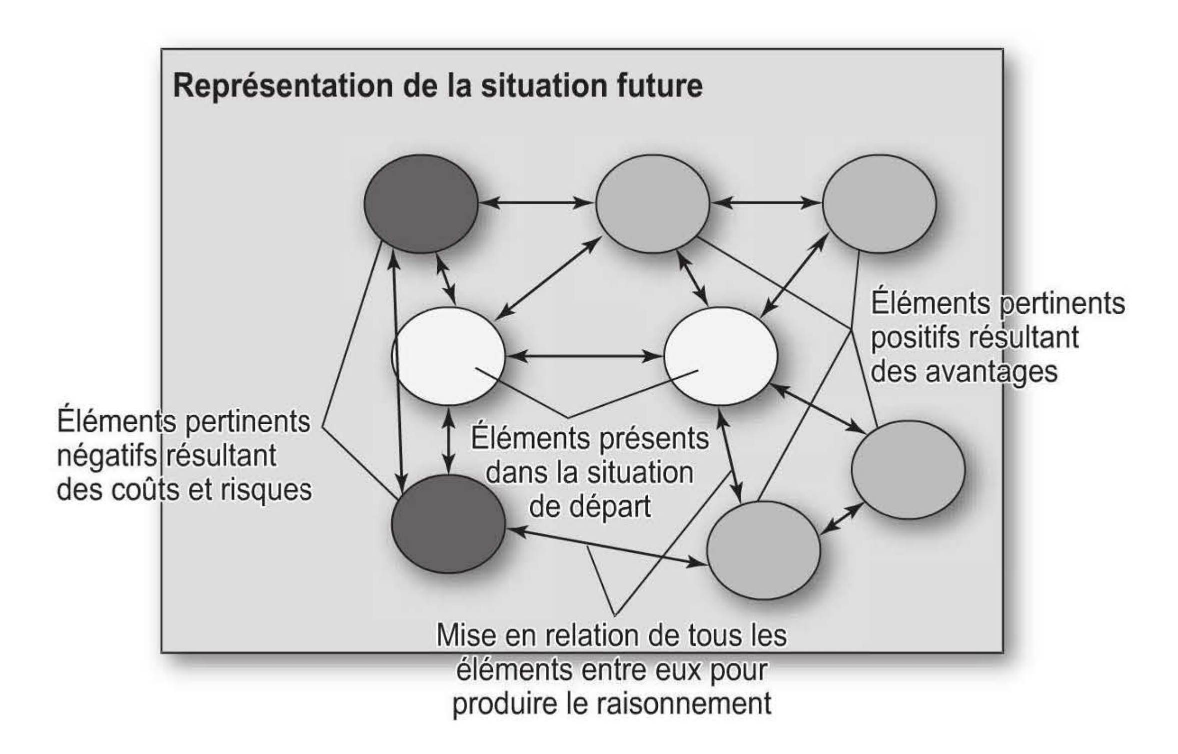
▶ Exemple

Ainsi, le matériel informatique puissant de la section administrative, tournera à plein régime et plus personne ne pourra dire qu'en l'achetant, on a jeté de l'argent par la fenêtre.

Actuellement, évidemment, personne ne parle trop de ce matériel sous exploité. Il n'est pas un élément pertinent de la situation pour votre chef qui préfère ne pas en parler. Et bien, dans la situation future, son statut va changer. Il va venir sur le devant de la scène et servira dans les argumentaires justifiant le projet.

La représentation de la situation peut se faire comme ci-contre :

Schématisation de la situation construite avec laquelle se déroule le raisonnement de l'interlocuteur



Les représentations des situations présentées avec des petits schémas, comprenant des ronds et des traits, ne sont pas que des amusements graphiques et des aides à la compréhension. Ce sont de véritables « modélisations ». Comme toutes les modélisations, elles servent à soutenir et à aider la réflexion. Aussi, je vous invite à dessiner les modélisations des situations qui vous préoccupent. En vous forçant à le faire, vous verrez mieux leur composition. Vous pourrez aussi les compléter au fur et à mesure de l'avancée de votre réflexion.

• *Les nouveaux éléments pertinents à attirer dans la situation*

Les cas que nous avons étudiés précédemment nous ont montré que le travail de la communication pouvait mettre en exergue dans la situation nouvelle des éléments présents dans la situation de départ, mais qui restaient secondaires et cachés.

Ainsi, lorsque vous vendez des idées ou un projet à votre chef ou à vos collaborateurs, vous pouvez mettre en avant, des règles, des valeurs, des normes… qui existent dans le service ou dans l'entreprise, qui servent les idées et le projet, mais qui ne sont pas actuellement très présentes dans la situation.

De même, lorsque vous vendez des idées ou un projet à votre chef ou à vos collaborateurs, vous pouvez appeler dans la situation des positionnements oubliés ou des relations sous jacentes entre les protagonistes qui seront impliqués.

☑ La mise en place, dans le temps, des idées ou du projet

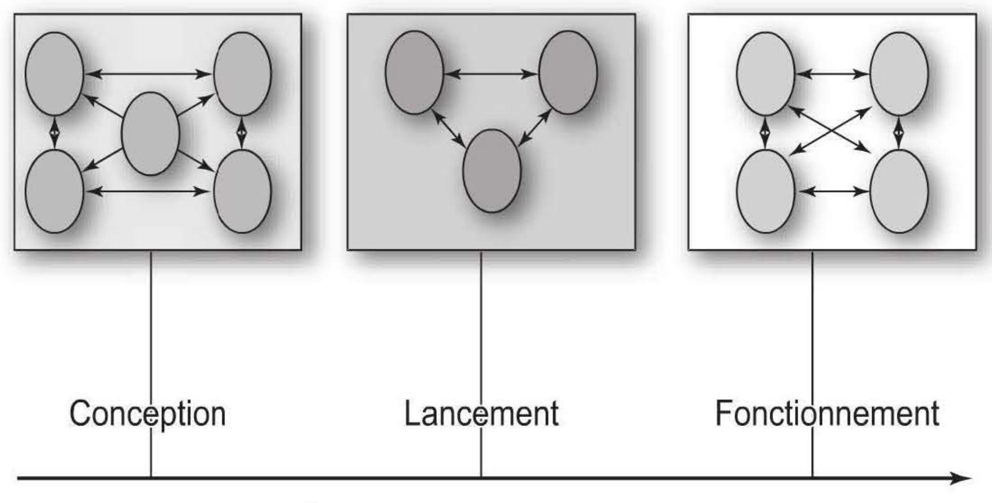
Il y a aussi une évidence dont il faut tenir compte. Les idées ou le projet que vous proposez ne vont sans doute pas se mettre en place, par enchantement, immédiatement. Ils vont, la plupart du temps, se mettre en place progressivement. Leur mise en œuvre comporte une phase de préparation, une phase de lancement, une phase de mise en œuvre et une phase de fonctionnement définitif. Il vous faut réfléchir sur ces étapes.

Chacune de ces étapes doit être conceptualisée comme une situation qui comporte ses éléments pertinents particuliers. Tout ce que nous venons de dire pour la situation finale, celle de la mise en œuvre des idées ou du projet, doit être appliqué à chacune de ces étapes.

Pour chacune de ces étapes on doit construire la situation de l'étape, du point de vue de l'interlocuteur. Les avantages et inconvénients sont donc examinés étape par étape. Cela permet de mieux conceptualiser le processus global de lancement des idées ou du projet. Cette réflexion permet les adaptations nécessaires du processus pour que celui-ci minimise ou fasse disparaître les coûts et les risques et maximise les avantages.

La succession des « situations » à prendre en compte

Situations successivement créées avec leurs éléments pertinents



Exemple : dans un projet de réorganisation d'un service, on n'avait pas prévu de phase participative avec les personnels. La participation ne concernait que les cadres. La réflexion fait apparaître l'intérêt d'étendre la phase participative aux personnels. Elle introduit, dans la schématisation de la situation de préparation, l'élément pertinent nouveau : « motivation collective des personnels de la base face aux problèmes des dysfonctionnements de la structure actuelle et face à la réorganisation nécessaire ».

☑ La stratégie de communication

La « situation de communication » dans laquelle on se trouve lorsque l'on veut vendre ses idées ou un projet en interne est toujours plus ou moins complexe. Il se trouve très peu de cas où l'on soit dans la position de « dire directement » les choses comme on les pense.

Nous avons vu qu'il ne s'agissait jamais de mentir et de tromper. Il s'agit de dire ce qu'il faut (et pas forcément tout d'une seule fois), aux bonnes personnes et au bon moment (on peut, en effet, attendre ce moment).

Ainsi, après avoir construit les conditions de la négociation, il faut bâtir un « plan de communication » (Que dire ? comment ? Par quels moyens ? À qui ? À quel moment ? pour atteindre mes objectifs partiels, composant mon objectif final). Ce plan s'appuie sur l'analyse de la situation. Il prend en compte les enjeux des personnes en cause. Il tient aussi compte des éléments pertinents qui composent la situation pour ces personnes.

Conclusion

La méthode « situationnelle », pour vendre vos idées ou vos projets à vos collègues ou supérieurs, s'appuie sur les nouvelles conceptions de l'action et de la décision apportées par les théories de la « cognition distribuée » et de la « sémiotique situationnelle », évoquées au chapitre 3.

Cette méthode est fondée sur l'analyse situationnelle de cas de négociation et de communication d'influence. Elle met d'abord en avant la nécessité d'une bonne relation (sinon d'une relation de confiance), avec l'interlocuteur (chapitre 2).

Cette méthode, comme son nom l'indique, insiste ensuite sur les analyses de la situation actuelle et de la situation future créée par la mise en œuvre des idées ou des projets.

Les « éléments pertinents » des situations futures créées par la mise en place des projets vendus deviennent des « arguments » de vente.

Ces arguments de vente sont d'abord trouvés à travers l'utilisation des résultats de l'étude de la situation de l'interlocuteur (et notamment de ses enjeux). Ces arguments de vente sont ensuite trouvés en fonction des réponses que les « produits vendus » peuvent apporter à la résolution des « problématiques situationnelles » dans lesquelles se trouvent les interlocuteurs (hiérarchie ou collaborateurs).

Tout ce qui est dit de cette méthode semble tellement une évidence que l'on peut s'étonner qu'il faille toujours passer

par l'étude du modèle Émetteur-Récepteur de la communication et par l'examen des conditions de la « bonne argumentation ».

À vrai dire, les grands manipulateurs que nous voyons fonctionner autour de nous, mettent, spontanément et naturellement, tous les conseils donnés dans ce livre en œuvre. Ils ont compris le triptyque : relation de confiance – parole qui construit la situation – éléments positifs de la situation future mis en avant. D'ailleurs, les politiciens performants ont toujours eu le génie pour promettre des « lendemains qui chantent ». Ils construisent bien, par le discours, des situations futures qui nous enchantent.

Bibliographie

- Adler A., *Pratique et théorie de la psychologie individuelle comparée*, Payot, 1961.
- Akrich M., Les objets techniques et leurs utilisateurs. De la conception à l'action, *in* : *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire,* Ouvrage collectif, éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, pp. 35-57, 1993.
- Anscombe E., L'intention, *in* : *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie,* sous la dir. de Patrick Pharo et Louis Quéré, éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1990, pp. 257-266.
- Argentin G., *Quand faire, c'est dire*, Mardaga Éd., 1989,
- Berger P. et Luckman T., *La construction sociale de la réalité,* Méridiens Klincksieck, 1986.
- Berthoz, Au début était l'acte, *in* : *Sciences humaines*, n° 44, mars-avril 2004, pp. 18-19.
- Bruner J.-S., *Car la culture donne forme à l'esprit*, Éd. ESHEL, 1991.
- Carnégie D., *Comment se faire des amis*, Éd. Hachette, 1990.
- Carroll R., *Évidences invisibles,* Seuil, 1987.
- Corcuff Ph., *Les nouvelles sociologies*, Nathan, 1995.
- Coulon A., Situation (définition de la), article du : *Dictionnaire des méthodes qualitatives en sciences humaines et sociales,* Armand Colin, 2005, pp. 255-256.
- De Quieroz J.-M. et Ziotrovski M., *L'interactionnisme symbolique*, Presses de l'Université de Rennes, 1994.
- De Fornel M. & Quéré L., Situer la situation, *in* : *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Éd. de L'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1999, pp. 7-32.
- Djenab B., La perception comme savoir tacite. Notes sur la théorie de Michael Polanyi, *in* : *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales,* Éd. de L'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1999, pp. 339-347.
- Descombes V., *Les institutions du sens,* Éd. de Minuit, 1996.
- Fornel M. et Quéré L., *La logique des situations. Nouveaux regards sur l'écologie des activités sociales*, Éd. De l'EHESS, 1999.

- Goffman E., trad. fr. *Les cadres de l'expérience*, Éd. de Minuit, 1991.
- Goffman I., La situation négligée, *in* : *Les moments et leurs hommes,* sous la dir. de Y. Winkin, Seuil / Éd. de Minuit, 1988.
- Gonseth F., *Le référentiel, univers obligé de médiatisation,* Lausanne, L'Âge d'Homme, 1975.
- Hacking I., *Entre science et réalité. La construction sociale de quoi* ?, Christian Bourgois, 2001.
- Hall E.T., *La dimension cachée*, Seuil, 1971.
- Hutchins E., Comment le « cockpit » se souvient de ses vitesses, *Sociologie du travail*, XXXVI, (4), pp. 453-473.
- Kohler W., *La psychologie de la forme,* Gallimard, 1964.
- Merleau-Ponty M., 1942, *La structure du comportement*, PUF, 1990.
- Morin E., *Introduction à la pensée complexe,* Éd. E.S.F., 1991.
- Mucchielli A., *L'art d'influencer*, Armand Colin, 4e éd. 2005.
- Norman D.A., Les artéfacts cognitifs, *in* : *Les objets dans l'action. De la maison au laboratoire,* Ouvrage collectif, Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, pp. 15-34, 1993.
- Quéré L., La situation toujours négligée, *in* : *Réseaux*, n° 85, septembre-octobre 1997, pp. 163-192.
- Schutz A., *Éléments de sociologie phénoménologique*, Paris, Éd. L'Harmattan, 1998.
- Sharrock W. & Watson R., L'unité du faire et du dire. L'action et l'organisation sociale comme phénomènes observables et descriptibles, *in* : *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie,* sous la dir. de Patrick Pharo et Louis Quéré, Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1990, pp. 227-253.
- Suchman L., Plans d'action. Problèmes de représentation et de la pratique en sciences cognitives, *in* : *Les formes de l'action. Sémantique et sociologie*, dir. de Patrick Pharo et Louis Quéré, Éd. de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 1990, pp. 149-170.
- Thomas W., Définir la situation, *in* : Y. Grafmeyer et I. Joseph, *L'école de Chicago, naissance de l'écologie urbaine*, Aubier, 1990.
- Uexkull J. Von, 1956, Théorie de la signification, *in* : *Monde des animaux et monde humain,* Paris, Denoël, pp. 91-186, 1965.
- Varéla F.-J., *Quel savoir pour l'éthique ?,* La Découverte, 1996.
- Watzlawick. P. et Weakland J.H. (sous la dir.), *Sur l'interaction,* Seuil, 1981.
- Watzlawick P., *Le langage du changement*, Seuil, 1980.
- Zarifian Ph., *Travail et communication*, P.U.F., 1996.